



# **Implementação de um Departamento de Cobranças**

## **Estudo de caso do Hospital Santa Maria do Porto**

**Bibiana Patrícia Ferreira Soares**

**Trabalho de Projeto**  
**apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para**  
**a obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob orientação de Doutora**  
**Alcina Dias**

**Porto – 2013 / 2014**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

## **Resumo:**

Um processo de boa cobrança, na crise económica atual, tem cada vez mais relevância para as organizações. Abracar um elevado controlo no processo de Cobranças, acrescenta valor à entidade e diminui o domínio dos créditos das contas em aberto.

O objetivo do projeto é implementar um departamento de cobranças, numa entidade de prestação de cuidados de saúde, o Hospital Santa Maria do Porto, de forma a proporcionar uma estrutura sólida e funcional na área de cobranças.

Através da revisão da literatura procura-se transparecer a importância dessa área, a sua envolvente, os problemas que poderá causar e onde poderá contribuir. Pretende-se elaborar uma análise de dados e fomentar questões que descubram estratégias e ferramentas úteis a um departamento de cobranças.

Para alcançar os resultados desejados recorre-se ao estudo e prática das metodologias qualitativa e quantitativa.

Traçado o objetivo de tentar colaborar para a melhoria de controlo do sistema de cobranças, avaliando os riscos associados, é nesta área complexa das cobranças que se vai exigir entrega, dedicação e prática corrente.

É motivador elaborar um projeto no Hospital Santa Maria do Porto que vai contribuir para mitigar os riscos, melhorar o controlo de créditos, melhorar o setor das cobranças e reportar dados novos e relevantes para a Administração.

**Palavras chave:** Cobrança, Controlo, Crédito, Risco.

**Abstract:**

*In the current crisis, the process of receivables recovery is increasingly important in organizations. A receivable control of the whole process adds value to the organization, helping to better manage the process of open credit accounts.*

*The project consists in creating a receivable recovery department in a Health Care unit- Hospital Santa Maria in Porto, in order to implement a solid structure that ensures credit control.*

*The literature review aims to disclose the importance of this area, its surroundings, the problems it may cause, and where it can contribute. The goal of this project is to prepare an analysis in order to detect useful strategies and tools in a billing department.*

*The empirical case to be achieved is based on a qualitative and quantitative methodology.*

*The goal of assuring a better credit control system by evaluating the associated risks will require effort, dedication and practice.*

*This project in Hospital Santa Maria in Porto contributes to mitigate risks, improve credit control and report relevant data to management.*

**Key words:** *Recovery, Control, Credit, Risk.*

## **Agradecimentos:**

“Alimenta o teu conhecimento e torna-te mais forte”, são as palavras de apoio que recebo dos meus pais e irmãos durante o meu percurso académico, a eles agradeço o apoio incondicional e força que me fazem chegar ao longo deste tempo.

Com o mesmo carinho estendo os meus agradecimentos:

- Ao ISCAP pela realização do Mestrado em Auditoria e a todos os professores pela partilha de conhecimento;
- Ao Hospital Santa Maria do Porto por terem autorizado e abraçado este projeto;
- Ao Dr. Vítor Hugo Ramos, Assessor dos Serviços Financeiros no HSM, pelo apoio e profissionalismo que entregou ao projeto. Obrigado pela sua transparência e dedicação;
- À minha orientadora, Doutora Alcina Dias, pela motivação, conselhos, correções e principalmente pela sua disponibilidade, entrega, compreensão e competência.

Agradecendo ainda a todos que colaboraram para a concretização do projeto e a todos que apoiaram a sua realização.

## **Lista de Abreviaturas**

**AICPA** – American Institute of Certified Public Accountants

**APCER** – Associação Portuguesa de Certificação

**AS5** – Auditing Standard n.º 5

**CI** – Controlo Interno

**COSO** – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

**DRA** – Diretriz de Revisão/Auditoria

**GAAP** – Generally Accepted Accounting Principles (United States)

**HSM** – Hospital Santa Maria

**IEC** – International Electrotechnical Commission

**IFAC** – International Federations of Accountants

**IIA** – The Institute of Internal Auditors

**IPL** – Instituto Politécnico de Leiria

**ISA 315** – International Standard on Auditing nº 315

**ISO** – International Organization for Standardization

**NBR** – National Board of Revenue

**PCAOB** – Public Company Accounting Oversight Board

**PMP** – Prazo Médio de Pagamento

**PMR** – Prazo Médio de Recebimento

**ROC** – Revisor Oficial de Contas

**SAP** – Statement on Auditing Procedure

**SAS** – Statements on Auditing Standards

**SCI** – Sistema de Controlo Interno

**SISM** – Sistema de Informação de Santa Maria

<b>Índice geral</b>	<b>Páginas</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Revisão da Literatura .....</b>	<b>3</b>
1.1. Controlo Interno .....	4
1.1.1. Conceito .....	4
1.1.2. Implementação e Manutenção do Controlo Interno .....	6
1.2. Risco .....	9
1.2.1. Definição .....	9
1.2.2. Gestão de Risco .....	11
1.3. Cobranças .....	15
1.3.1. Departamento de Cobranças .....	15
1.3.2. Contas a Receber .....	18
1.3.3. Prazo Médio de Recebimento .....	21
<b>Capítulo II – Metodologia .....</b>	<b>24</b>
2.1. Enquadramento Teórico .....	25
2.2. Modelo de Análise e Perguntas de Investigação .....	27
2.3. Metodologia Aplicada ao Estudo .....	29
2.3.1. Qualitativa .....	29
2.3.1.1. Entrevistas .....	30
2.3.2. Quantitativa .....	30
2.3.2.1. Questionário .....	31
<b>Capítulo III – Hospital Santa Maria do Porto .....</b>	<b>34</b>
3.1. Breve Caraterização .....	35
3.1.1. História .....	35
3.1.2. Visão .....	35
3.1.3. Organigrama .....	36
3.1.4. Missão .....	37
3.1.5. Objetivos .....	37
3.1.6. Linhas de Atividade .....	37
3.1.7. Clientes e Convenções .....	38
3.1.8. Qualidade e Ambiente .....	38
3.2. Projeto .....	38
3.2.1. Manual do Departamento de Cobranças .....	39
<b>Capítulo IV – Conclusão .....</b>	<b>47</b>

<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>50</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>54</b>
Anexo 1. Questionário de Controlo Interno I Costa, 2010, p.343 .....	55
Anexo 2. Mapa de Contatos de Clientes para Cobrança I PHC .....	57
Anexo 3. <i>Email</i> de Elaboração de Ferramentas.....	58
<b>Apêndices .....</b>	<b>59</b>
Apêndice 1 - Entrevista nº 1 .....	60
Apêndice 2 - Entrevista nº 2 .....	61
Apêndice 3 – Listagem dos Inquiridos .....	62
Apêndice 4 - Questionário .....	63
Apêndice 5 - Entrevista nº 3 .....	64
Apêndice 6 - Entrevista nº 4 .....	65
Apêndice 7 – Dados para Abertura de Cliente .....	66
Apêndice 8 – Carta: Pagamento Pendente .....	67
Apêndice 9 – Carta: Processo Contencioso.....	68

<b>Índice de tabelas</b>	<b>Páginas</b>
Tabela Nº 1 – Modelo de Análise .....	28
Tabela Nº 2 – Síntese do Modelo de Análise .....	28
Tabela Nº 3 – Caracterização dos Inquiridos por Sexo e Função .....	32
Tabela Nº 4 – Resultado do Questionário sobre Procedimentos e Medidas de Cobrança .....	32



## **Índice de figuras**

## **Páginas**

Figura n.º 1 – Cubo COSO I COSO, 2007, p.7 .....	13
Figura n.º 2 – As Etapas do Procedimento I Campenhoudt e Quivy, 2005, p. 27 .....	25
Figura n.º 3 – Organigrama HSM I Manual de Funções HSM, Versão13, 2013, p.2 .....	36
Figura n.º 4 – Faturação Clientes 2013 I Relatório de Gestão, Reporting Dezembro 2013.....	38



A realidade de Portugal em termos económicos e sociais, nos últimos anos, não é favorável à economia empresarial. A crise que é vivida hoje pelas famílias e todo o empobrecimento do tecido social acresce a dificuldade de obter boa cobrança. A própria mudança da postura do Estado relativamente à redução do financiamento em serviços da sua responsabilidade, como por exemplo a área da educação, o apoio social e a saúde afetam a responsabilidade de pagamento do cidadão.

Os riscos que as empresas podem encontrar são diversos e assumem várias vertentes e impactos, negativos ou positivos. Deste modo, as empresas devem conhecer os riscos que ameaçam o seu negócio, para tentar implementar sistemas de controlo interno e de gestão de risco adequados à salvaguarda das metas e objetivos inicialmente definidos.

O projeto em estudo vai ao encontro da minimização destes riscos e tem como objetivo a investigação sobre métodos de cobrança a clientes, de forma a encontrar procedimentos e medidas de eficiência e eficácia para implementar num Departamento de Cobranças.

O Órgão Empresarial presente neste projeto é o Hospital Santa Maria do Porto, fundado em 1888, com sede na Rua de Camões, na Cidade do Porto.

Em consonância com o objetivo traçado, o trabalho encontra-se organizado em quatro capítulos. O primeiro capítulo assenta numa revisão da literatura sobre os temas de controlo interno, risco e cobranças.

No segundo capítulo será abordada a metodologia. Este capítulo encontra-se dividido em três partes. Na primeira parte é realizado um enquadramento teórico das metodologias possíveis, na segunda parte elaboramos um modelo de análise com as perguntas de investigação levantadas neste projeto e na terceira parte escolhem-se e explicam-se as metodologias aplicadas ao estudo e a respetiva recolha de dados efetuada.

O capítulo três expõe o projeto no Hospital Santa Maria do Porto, começando por elaborar uma breve caracterização desta entidade. O segundo ponto deste capítulo reserva-se à realização de um Manual elaborado para o Departamento de Cobranças do Hospital Santa Maria do Porto. Este Manual é a tarefa mais personalizada e motivante do trabalho, porque a Direção do Hospital após o término deste manual quer afirmar a sua implementação e prática. Este capítulo foi elaborado com a colaboração do Assessor Financeiro e com autorização e participação da Direção do Hospital Santa Maria do Porto.

Por fim, no quarto capítulo, surgem as conclusões e sugestões para novas investigações.

Nota: Neste trabalho utiliza-se o novo acordo ortográfico da língua portuguesa.

## **Capítulo I – Revisão da Literatura**

## 1.1. Controlo Interno

### 1.1.1. Conceito

O controlo interno visa a condução ordenada e eficiente do negócio. Este controlo deve ser orientado através de procedimentos e práticas adotadas pela gestão de forma a melhorar a eficiência e eficácia da informação financeira e das políticas internas de toda a organização.

O controlo interno que existe numa organização representa um conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com o objetivo de proteger os ativos e produzir dados financeiros credíveis para ajudar a administração na condução dos negócios da empresa (Almeida, 1996).

Controlo Interno é qualquer controlo, administrativo, contabilístico, interno, de gestão operacional ou preventivo. Enquadra-se no termo genérico, dependendo fundamentalmente, dos objetivos a atingir (Martins & Morais, 1999).

Martins e Morais (2003), descrevem o controlo interno como um processo levado a cabo pelo Conselho de Administração, Direção e outros membros da Organização com o objetivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objetivos:

- Eficácia e eficiência nos serviços;
- Fiabilidade da informação financeira;
- Cumprimentos das leis e normas estabelecidas.

Em 2007, Martins e Morais também referem que o AICPA foi o primeiro organismo a definir o controlo interno, através da SAS n.º 1, indicando que o controlo interno compreende um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adotadas num negócio a fim de garantir a salvaguarda de ativos, verificar a veracidade e fiabilidade dos dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão.

Lembramos que em 1972, o AICPA redefiniu o conceito de controlo interno no seu SAP n.º 54, intitulado *The auditor's study on evaluation of internal control* com dois tipos de controlo:

- Controlo Administrativo: como um plano de organização, procedimentos e registos relacionados com os processos de decisão que conduzem à autorização das transações pela gestão;
- Controlo Contabilístico: como um plano de organização, procedimentos e registos relacionados com a salvaguarda dos ativos e a confiança nos registos financeiros, que são elaborados no sentido de proporcionar certeza:
  - Nas transações que são executadas de acordo com uma autorização geral ou específica da gestão;

- Nas transações que são registadas de forma a permitir a preparação das demonstrações financeiras em conformidade com os princípios contabilísticos geralmente aceites;
- No acesso aos ativos que é apenas permitido através de autorização da gestão;
- No registo contabilístico dos ativos que é comparado, em intervalos de tempo, com os ativos existentes e são tomadas as medidas apropriadas sempre que sejam verificadas diferenças.

Nabais (1993), também indica que o controlo interno compreende o controlo contabilístico e o controlo administrativo. Assim temos:

- O controlo interno contabilístico: visa garantir a fiabilidade dos registos contabilísticos, facilitar a revisão das operações financeiras autorizadas pelos responsáveis e a salvaguarda dos ativos;
- O controlo interno administrativo: compreende o controlo hierárquico e os procedimentos e registos relacionados com o processo de tomada de decisões, além das políticas e objetivos definidos pelos responsáveis.

A ISA 315, publicada pelo IFAC (2009), define o controlo interno como um processo concebido, implementado e mantido pelos responsáveis da administração, gestão e outros profissionais. Visa providenciar uma margem de confiança sobre a realização dos objetivos da entidade em relação à fiabilidade dos relatórios financeiros, eficácia e eficiência das operações e conformidade com as leis aplicáveis e regulamentos. O termo "controles" refere-se a todos os aspetos de uma ou mais componentes do controlo interno.

A DRA n.º 410 (2000), afirma que o sistema de controlo interno significa todas as políticas e procedimentos (controles internos) adotados pela gestão de uma entidade. Estes contribuem para a obtenção dos objetivos da gestão de forma a assegurar, tanto quanto praticável, a condução ordenada e eficiente do seu negócio, incluindo a aderência às políticas da gestão, a salvaguarda de ativos, a prevenção e deteção de fraudes e erros, o rigor e plenitude dos registos contabilísticos, o cumprimento das leis e regulamentos e a preparação tempestiva de informação financeira credível. Esta diretriz reforça que o sistema de controlo interno compreende cinco componentes que se interligam, que são as seguintes:

- a) Ambiente de controlo: significa a atitude geral, a consciencialização e as ações da gestão e do órgão de gestão a respeito do sistema de controlo interno e a sua importância dentro da entidade e que dá a tônica a uma organização, influenciando a consciência de controlo do seu pessoal. Torna-se assim o ponto de partida para as outras componentes do controlo interno, proporcionando disciplina e estrutura;
- b) Avaliação do risco: identificação e análise, por parte da entidade, dos riscos relevantes para a realização dos seus objetivos, formando a base para determinar a forma de gerir os riscos;

c) Procedimentos de controlo: políticas e procedimentos que ajudam a certificar que as diretivas da gestão são executadas;

d) Informação e comunicação: identificação, pesquisa e troca de informação por forma a permitir que os funcionários assumam as suas responsabilidades;

e) Monitorização: processo que avalia a qualidade do desempenho do controlo interno ao longo do tempo.

O PCAOB na sua AS5 (2007), salienta que o controlo interno de uma empresa não pode ser considerado eficaz se existir uma ou mais deficiências materiais. Reforça que o controlo interno sobre os relatórios financeiros é um processo desenhado pelos principais diretores executivos ou pelos principais financeiros da empresa, ou por pessoas que exercem funções similares no conselho de administração, gestão ou até por outro pessoal da empresa com essas responsabilidades. O objetivo é fornecer garantia em relação à fiabilidade dos relatórios financeiros e à elaboração das demonstrações financeiras para fins externos.

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2007), elaborou um estudo extensivo sobre o controlo interno e definiu-o como um processo efetuado por pessoas da direção, da gestão e outro pessoal qualificado, designado a fornecer certeza sobre o cumprimento dos objetivos. Esses objetivos dividem-se em três categorias:

- Eficiência e eficácia (rendimento) das operações;
- Confiança nas demonstrações financeiras;
- Conformidade com as leis e regulamentos.

*The Institute of Internal Auditors*, afirma que controlo é qualquer ação aplicada pela administração, gestão e outras partes relacionadas para gerir o risco e aumentar a probabilidade dos objetivos e das metas estabelecidas serem alcançados. A gestão planeia, organiza e orienta o desempenho de ações suficientes para fornecer segurança razoável de que os objetivos e metas serão alcançados (IIA, 2013).

O controlo Interno é um instrumento que bem trabalhado, melhora os processos da gestão e da administração. A finalidade seria implementar e tentar manter um bom controlo interno na Organização de forma a otimizar a eficiência e eficácia nos serviços.

### **1.1.2. Implementação e Manutenção do Controlo Interno**

Uma Organização tem que estar sensibilizada com este tema, tem de sentir que a sua entidade desenvolve um sistema de controlo interno e que se interessa em atualizar e sistematizar esse controlo, revendo sempre a sua aplicação em períodos de tempo.

*“A administração de qualquer unidade económica (pública ou privada) tem a responsabilidade de assegurar o funcionamento de um sistema de controlo interno eficaz e adequado à sua realidade e às suas necessidades específicas, ainda que sabendo que isso, só por si, não garante que não possam ocorrer irregularidades várias, erros ou mesmo atividades fraudulentas” (Marques, 1997).*

1. *Quem é o responsável por implementar um adequado sistema de controlo interno?*  
(Marques, 1997)

Martins e Morais (1999), dizem que os responsáveis das organizações e, em particular daquelas em que o sucesso depende do valor gerado, são confrontados permanentemente com novas realidades, que os obriga a uma gestão eficiente e a frequentes alterações de estratégias, percursos e decisões de controlo. A necessidade de eficácia na realização dos objetivos e de eficiência na utilização de recursos escassos exige aos responsáveis das organizações um maior conhecimento e saber no desempenho das suas atividades. A informação constitui, na atual realidade económica, um poderoso ativo para o exercício das suas funções e, em particular, um apoio para a tomada de decisão. Afirmam também, que uma organização de sucesso não se compadece com ocorrências imprevisíveis, é necessário acompanhar e identificar os seus objetivos, avaliando o controlo interno.

Costa (2010), defendia que o estabelecimento e a manutenção de um sistema de controlo interno era uma das mais importantes responsabilidades do órgão de gestão de qualquer empresa. *“Cabe ao órgão de gestão de qualquer empresa a implementação de adequados sistemas de controlo interno e quando estas funções de controlo são da responsabilidade de outros técnicos, deve ser sempre aprovado pelo órgão de gestão”*. No entanto, óbvio seria afirmar que apesar de existir um sistema implementado não significa que o mesmo esteja operativo. Grande parte das empresas utiliza a avaliação do sistema de controlo interno como uma ferramenta para vigiar a eficiência operacional dos seus componentes operacionais e a avaliação do sistema de controlo interno deve ser adequadamente documentado, pelo que deveríamos utilizar, entre outros, os seguintes métodos:

- a) Questionário de CI: é um dos métodos mais utilizado e consiste numa série de questões acerca de aspetos básicos do sistema e, no geral, uma resposta negativa evidencia uma ausência de controlo. Este método ajuda a assegurar que todos os pontos básicos de controlo são considerados;
- b) Método descritivo: este método tem como base a descrição detalhada das características do sistema que se encontra a avaliar. Este método funciona em pequenas empresas ou em situações de pouca segregação de funções;
- c) Método de fluxograma: permite representar graficamente o encadeamento das operações administrativas e contabilísticas, identificando os documentos que se utilizam, os serviços que os emitem e os que os verificam, isto é, o registo do fluxo de informação desde a fonte de entrada, através de uma série de etapas;



- d) Outros métodos: existem outros métodos, como por exemplo, o misto. Este método é uma conjugação dos métodos anteriores de forma a assegurar um sistema de controlo interno mais eficaz.

Costa (2010), também recomenda ficar com a prova de todo o trabalho obtido através de questionários padronizados, narrativas, fluxogramas ou do método misto. Evidencia que a dimensão da empresa determinará, de forma significativa, o sistema de controlo a implementar, incluindo necessariamente a segregação das funções. Esta segregação deve estar sempre presente nas pessoas responsáveis por colocar em prática esses valores e as que têm a seu cargo os registos contabilísticos desses mesmos valores.

IPAI (2009), explica que controlo é qualquer ação empreendida pela gestão, pelo Conselho e outras entidades para gerir o risco e obter melhor probabilidade da conceção dos objetivos e metas da organização.

A gestão planifica, organiza e dirige a realização das ações necessárias para assegurar com razoabilidade que os objetivos e metas serão alcançados. *“Existe controlo adequado quando a gestão o planificou e concebeu de modo a fornecer uma segurança razoável de que os riscos da organização foram geridos de forma eficaz e de que os objetivos e metas da organização serão alcançados de forma eficiente, eficaz e económica.”*

## 2. Quando podemos afirmar que estamos perante um controlo adequado? (IPAI,2009)

Segundo Almeida (1996), não adianta a organização implementar um ótimo sistema de controlo interno sem que alguém verifique se as determinações desses sistemas estão a ser cumpridas ou se são adaptadas aos objetivos. Posto isto, muitas entidades têm um entendimento de que controlo interno é sinónimo de auditoria interna. O que deve ser compreendido é que a auditoria interna representa um tipo de controlo interno. Assim, o controlo interno faz parte das atividades normais da Administração, ao passo que a auditoria interna é uma das componentes *do controlo interno*.

## 3. É importante reter preocupação com a implementação, melhoria e aperfeiçoamento do controlo interno? (Almeida, 1996)

O controlo interno, para Barata (1996), “engloba o plano da organização e todos os métodos e medidas, coordenados e adotados por uma empresa para salvaguardar os seus bens; comprovar a exatidão e veracidade dos dados contabilísticos; promover a eficiência, operacionalidade e estimular a adesão aos métodos prescritos pela administração. Um bom sistema de Controlo Interno constitui a melhor forma de prevenir e controlar os erros e fraudes, criando condições para persuadir as pessoas de os praticar. Podemos então dizer que a melhor proteção contra os erros e fraudes é constituída pela instalação de eficazes e eficientes sistemas de controlo interno, que não só corrijam as anomalias já verificadas como previnam contra as futuras”.

## 4. O Sistema de Controlo Interno diminui a possibilidade de risco de fraude? (Barata, 1996)

Attie (2000), salienta que o sistema de controlo interno se refere a procedimentos da organização adotados como planos permanentes da empresa. Exprime a ideia que o sistema de controlo interno pode impedir que os funcionários tentem defraudar a organização e assim incorrer em atos ilícitos, gerando probabilidade de riscos.

O sistema de controlo interno deve ter a preocupação de analisar os riscos que podem causar efeitos de incerteza sobre os objetivos delineados pela Organização.

## **1.2. Risco**

### **1.2.1. Definição**

Risco pode ser entendido como um perigo, probabilidade ou possibilidade de um infortúnio, insucesso ou resultado indesejado. A palavra Risco, na maioria das vezes é aplicado a efeitos negativos, no entanto, o risco também pode ser visto como uma oportunidade, ou seja, pode ter um efeito positivo no sentido de constituir uma oportunidade.

O risco faz parte da vida quotidiana do Homem e tem vindo a sofrer mudanças dentro do comércio e dos mercados financeiros, pelo motivo de se conseguir separar o risco físico do económico. Hoje, os investidores têm a possibilidade de arriscar dinheiro sem expor as suas vidas ao perigo. As definições de risco variam dentro de um amplo espectro, algumas concentram-se principalmente na probabilidade de ocorrência de eventos negativos e outras consideram as consequências desses eventos, negativos e positivos. Portanto, o risco oferece oportunidades ao mesmo tempo que nos expõe a resultados talvez indesejáveis (Damodaram, 2008).

Com base em Gitman (2006), *“risco é a possibilidade de perda financeira ou, colocando mais formalmente, a variabilidade de retorno associado a um dado ativo”*.

Cicco e Fantazzini (1985), ilustram interessantes narrativas, dizendo que o termo risco provém do italiano *risico* ou *rischio* que, por sua vez, deriva do árabe clássico *rizq*, que faz referência à proximidade ou contingência de um possível dano.

Afirmam que a noção de risco costuma ser usada como sinónimo de perigo. O risco, no entanto, prende-se com a vulnerabilidade, ao passo que o perigo está associado à possibilidade de um prejuízo ou de um dano. Por outras palavras, o perigo é uma causa do risco e uma ameaça é outro conceito associado ao risco. Uma ameaça é um acontecimento que antecipa um dano. Algo pode ser considerado como uma ameaça quando existe pelo menos um incidente específico no qual a ameaça tenha tido lugar.

Existem riscos de todo o tipo e que surgem em diferentes âmbitos. O risco financeiro está relacionado com a solvência monetária de uma pessoa, de uma empresa ou de um país. Este risco diz respeito à capacidade de pagamento de uma dívida contraída, sabendo que é pouco provável que tenha acesso a novos créditos.

*“Risco é a possibilidade mensurável de perder ou de não ganhar. O risco difere da incerteza, que não é mensurável”* (Goodman & Downes, 1993).

Araújo (2010), sintetiza que para tomar decisões eficientes e eficazes é necessário identificar possíveis cenários e quantificar os riscos de forma a traçar planos para tratá-los ou eliminá-los. Portanto, risco é tudo o que pode estar entre nós e o sucesso, e que é incerto ou desconhecido. Não existe risco zero, mas sim riscos considerados aceitáveis ou toleráveis pela organização. Como nem sempre é possível eliminar os riscos por completo, podemos reduzir a probabilidade de ocorrência das suas causas ou minimizar os efeitos.

Martins e Morais (1999), dizem que o risco é a probabilidade de um acontecimento ou ação poder afetar a entidade adversamente. Indicam que quanto maior é o risco, maior é a necessidade de um controlo de gestão e que o risco pode ser classificado, de forma conceptual, de acordo com os cinco objetivos do controlo interno:

- Informação financeira e operacional inadequada;
- Falhas na aplicação de normas e procedimentos,
- Omissão de políticas, leis e regulamentos;
- Perdas de valores ativos;
- Utilização ineficiente e contraproducente dos recursos;
- Falhas na concretização de objetivos e metas.

O risco é a possibilidade de uma ocorrência que terá um impacto sobre a realização dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e probabilidade (IIA, 2013).

A Norma ISO/IEC 31010 (2009), diz-nos que a avaliação de riscos ajuda os responsáveis pela decisão a compreender os riscos que possam afetar a realização dos objetivos, bem como a adaptação dos controlos já existentes.

A DRA 400 (2000), define risco de revisão/auditoria como sendo a suscetibilidade do revisor/auditor dar uma opinião de revisão/auditoria inapropriada quando as demonstrações financeiras estejam distorcidas de forma materialmente relevante.

COSO (2007) na sua obra de *Internal Control – Integrated Framework*, indica que os eventos podem gerar impacto tanto negativo quanto positivo ou ambos. Os que geram impacto negativo representam riscos que podem impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente. Os de impacto positivo podem contrabalançar os de impacto negativo ou podem representar oportunidades, que por sua vez representam a possibilidade de um evento ocorrer e influenciar favoravelmente a realização dos objetivos, apoiando a criação ou a preservação de valor. Assim, “o risco é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos”.

Verificamos que Risco é um fator inerente a qualquer processo, procedimento ou técnica, já existente ou a aparecer em qualquer departamento, área ou entidade. Por este facto, as organizações visam assegurar cada vez mais, a implementação de um sistema de gestão de risco de forma a minimizar os riscos potenciais.

### **1.2.2. Gestão de Risco**

A gestão de risco pode ser entendida como um processo sistemático, de forma a identificar, analisar e responder aos riscos do projeto, procurando sempre obter vantagens das oportunidades de melhoria que tendem a surgir.

Damodaram (2008), declara que a gestão de risco tem vindo a ser equiparada, em grande parte, ao “hedge” do risco. As empresas de sucesso precisam adotar uma visão mais abrangente da gestão do risco, em que possam considerar não apenas a maneira de se proteger contra alguns riscos, como também quais os riscos que devem ser explorados e qual é a melhor maneira de explorá-los.

Com base em Araújo (2010), a preocupação com a consciência dos riscos e a necessidade de se conviver com eles tem um carater tão antigo quanto o próprio Homem. O processo intuitivo da gestão de risco tem-se tornado mais presente nas atividades humanas, dando suporte ao processo de tomada de decisão em diversos aspetos da economia, influenciando diretamente as políticas estratégicas das organizações. A identificação dos riscos tem, como objetivo, evitar ou prevenir sinistros, permitindo criar cenários de riscos de forma a identificar as vulnerabilidades dos processos resultantes das falhas latentes existente no sistema de gestão. Defende que o objetivo principal da gestão de risco é assegurar a continuidade dos negócios e a perenidade da organização. Nesse sentido, compete à alta administração estabelecer políticas para identificar e reconhecer os riscos e possíveis cenários de acidentes, para que seja possível definir o investimento e benefícios com a prevenção. A Administração deve acompanhar e rever periodicamente os critérios de classificação e avaliação dos riscos. Ela deve avaliar continuamente os cenários, identificando, registando, classificando e definindo as ações para prevenir e minimizar os riscos empresariais, sistematizando a comunicação às partes interessadas.

Araújo (2010), também realça, que a gestão de risco aplicada em projetos consiste na identificação, classificação e quantificação dos riscos, bem como na definição, planeamento e gerenciamento das ações de resposta. Os principais benefícios são a minimização da probabilidade dos eventos adversos aos objetivos dos projetos, ampliando as oportunidades de sucesso. Outro fator relevante é que ao identificar os riscos e ao gerir esses mesmos riscos elimina-se o “fator-surpresa”, aumentando a eficácia e eficiência. “A identificação dos riscos é iterativa, pois novos riscos podem aparecer conforme o projeto se desenvolve e devem ser acompanhados durante todo o ciclo de vida”.

A ISO 31000 (2009) afirma que os riscos que afetam as organizações podem ter consequências em termos de desempenho econômico e reputação profissional, assim como os resultados ambientais, de segurança e sociais. Portanto, a gestão de risco efetivamente ajuda as organizações a um melhor desempenho em um ambiente cheio de incertezas.

Martins e Morais (1999), referem que estava sujeito a risco qualquer ativo, assim como qualquer atividade. A avaliação do risco é um processo sistemático para avaliação e integração de julgamentos profissionais acerca de condições e, ou, acontecimentos adversos. Para um risco não afetar adversamente a entidade deve ser conjugado com controlo interno por parte da administração/gestão, que deve acompanhar e rever periodicamente os critérios.

*5. Os riscos devem ser avaliados, geridos e revistos em períodos sistémicos? (Martins & Morais, 1999)*

A NBR ISO 10006 (2000) cita que todo o processo de gestão de risco deve ser formalmente documentado e deve fazer parte das avaliações de progresso do projeto. De acordo com esta norma a gestão de risco deve obedecer a alguns processos:

- Identificação do risco: consiste na determinação de quais os riscos, internos e externos que podem afetar o projeto e quais são os limites aceitáveis para cada um deles;
- Avaliação do risco: análise da probabilidade de ocorrência e impacto dos riscos identificados, de maneira quantitativa e qualitativa;
- Desenvolvimento de reação ao risco: devem ser criados planos de contingência para os riscos identificados, com a finalidade de eliminar ou minimizar os impactos causados. É necessário avaliar sempre os efeitos positivos e negativos dos planos de contingência;
- Controlo do risco: estabelecer um processo formal de identificação, avaliação e desenvolvimento de respostas aos riscos do projeto, para que a situação dos riscos associados seja constantemente monitorada e os planos de contingência estejam sempre atualizados e prontos para serem implementados.

COSO (2007), defende que a gestão de risco numa organização é um processo conduzido pelo conselho de administração, direção ou demais órgãos hierárquicos, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial risco. Este processo tem que ser capaz de administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite ao risco da organização e a possibilitar garantia do cumprimento dos seus objetivos. A gestão de risco possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, assim como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor. O valor é maximizado quando a organização estabelece estratégias e objetivos para alcançar o equilíbrio ideal entre as metas de crescimento e os riscos associados.

COSO (2007), afirma que gestão de risco recai diretamente sobre o cumprimento dos objetivos estabelecidos por uma organização específica e fornece parâmetros para definir a eficácia dessa gestão de risco. Defende que a gestão de risco de uma organização tem por finalidade:

- Alinhar o apetite do risco com a estratégia adotada;
- Fortalecer as decisões em resposta aos riscos;
- Reduzir as surpresas e prejuízos operacionais;
- Identificar e administrar riscos múltiplos;
- Aproveitar oportunidades;
- Otimizar o capital.

Existe uma relação direta entre os objetivos que uma organização pretende alcançar (Estratégico, Operacional, Comunicação e Conformidade), com as componentes de gestão de risco. Esse relacionamento é apresentado em uma matriz tridimensional em forma de cubo:



Figura n.º 1 – Cubo COSO | Fonte: COSO, 2007, p.7

Como se visualiza na figura, as componentes de gestão de risco são ferramentas muito importantes numa organização e devem estar integradas no processo de gestão. O processo é constituído por oito componentes inter-relacionadas que demonstram o modo como a Administração governa a organização e se a gestão de risco é eficaz ou não. As componentes são:

- Ambiente Interno – o ambiente interno compreende o tom de uma organização e fornece a base pela qual os riscos são identificados e abordados pelo seu pessoal, inclusive a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite a risco, a integridade e os valores éticos, além do ambiente em que estes estão;

- **Fixações de Objetivos** – os objetivos devem existir antes que a administração identifique os eventos que poderão afetar a sua realização. A gestão de risco assegura que a administração disponha de um processo para estabelecer os objetivos que proporcionem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite a riscos;
- **Identificação de Eventos** – os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades. Essas oportunidades são canalizadas para os processos de estabelecimento de estratégias da administração ou dos seus objetivos;
- **Avaliações dos Riscos** – os riscos ao serem analisados, estimam-se as probabilidades e os impactos de forma a determinar o modo pelo qual deverão ser administrados. Esses riscos são avaliados quanto à sua condição de inerentes e de residuais;
- **Resposta a Risco** – a administração escolhe as respostas aos riscos - evitando, aceitando, assumindo ou compartilhando – desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o apetite a risco;
- **Atividades de Controlo** – políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia;
- **Informações e Comunicações** – as informações relevantes são identificadas, recolhidas e comunicadas no prazo que permitam o cumprimento das suas responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre num sentido mais amplo, fluindo em todos os níveis da organização;
- **Monitorização** – a gestão de risco deve ser mantida e sempre que necessário realizar as devidas modificações. O monitoramento é realizado através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas.

Em geral, a implementação de um sistema de gestão de risco ajuda os administradores a atingir as metas de desempenho e de lucratividade delineados pela organização, e evitam a perda de recursos. A gestão de risco contribui para assegurar a eficiência da comunicação e o cumprimento de leis e regulamentos, bem como evitar danos à reputação da organização e suas consequências. De forma positiva, ajuda a organização a atingir os seus objetivos e a evitar os perigos e surpresas no seu percurso. Assim, o perigo que pode existir dentro de um processo de gestão de Cobranças deve ser revisto, identificado e acompanhado pela Administração.

Costa, Moritz e Vital (2009), defendem que o administrador financeiro deve ser conhecedor que todo o crédito concedido é para a empresa um risco. Além disso, o risco de crédito possui duas dimensões: a quantidade do risco e a qualidade do risco. A quantidade do risco refere-se ao montante que pode ser potencialmente perdido nas operações de crédito e a qualidade diz respeito à probabilidade ou aos sinais de possíveis perdas.

Estas dimensões de risco devem ser calculadas e quantificadas na área de créditos de um departamento de Cobranças e em todos os procedimentos que uma organização realiza para obter a boa Cobrança. Após identificados, esses riscos devem ser periodicamente trabalhados, certificados e validados pela Administração. A responsabilidade de assegurar a continuidade do trabalho e supervisionar todo o processo incide sobre os órgãos superiores da Organização.

### **1.3. Cobranças**

#### **1.3.1. Departamento de Cobranças**

Definir um bom sistema de cobranças deve merecer um especial cuidado por parte das empresas, porque a sua falha pode originar o aparecimento de alguns processos incobráveis, como ainda poderá fazer com que os valores em crédito sejam elevados, provocando necessidades de financiamento. No geral, a maioria das entidades já tem um sistema de controlo de crédito, mas o que acontece muitas vezes, é que não está explícito.

A cobrança é um emprego constrangedor onde o credor força o devedor a pagar o débito por meio do cerceamento da sua liberdade física ou psíquica. Releva a proximidade que a cobrança tem como emprego de ameaça, na medida em que a ameaça física ou psíquica, pode ser a causa do constrangimento sofrido pelo devedor (Corrêa, 2007).

Segundo Castañeda (2006) o departamento de cobranças é tão importante como o departamento de vendas, porque a venda só está concluída quando está recebida. Os gestores gostariam de aceitar a afirmação anterior como verdade absoluta, mas em muitas empresas não se realiza um trabalho efetivo de cobrança. As razões podem ser muitas, entre as quais se destacam as seguintes:

- Controlo deficiente;
- Incapacidade do chefe de cobranças;
- Falta de interesse da Direção, por irresponsabilidade ou por boa capacidade monetária;
- Pouco interesse pelas contas pequenas (a soma representa um valor considerável).

O problema não consiste apenas em cobrar, mas cobrar oportunamente. Em geral, todas as empresas cobram mais tarde ou mais cedo a maioria das suas faturas, mas cobrar tarde tem um alto custo devido às taxas de juro e, mesmo que não se recorra ao financiamento externo, está a incorrer-se num custo de oportunidade.

Blatt (2005) refere: *“Cobranças podem ser desafiadoras e divertidas ou duras e tediosas. Como qualquer outro trabalho é o cobrador que define.”* Cobrança é uma parte essencial deste processo de administração de risco que assegura que as dívidas comerciais sejam convertidas tão depressa quanto possível em dinheiro, para limitar o risco de não ter cobrado nada.



O mesmo autor, Blatt (2005), afirma que a melhor técnica para tratar de um controlo eficaz de cobrança traduz-se nos esforços que levarão aos resultados. Não há nenhum substituto para a persistência e determinação quando se trata de obter pagamento de clientes. Porém, a grande eficácia de qualquer técnica de cobrança, para bons resultados, dependerá dos recursos que a empresa pode ou está disposta a dedicar à atividade de cobrança. Não se deve presumir que somente grandes empresas, que têm pessoal dedicado a cobrar de clientes é que precisam de procedimentos de controlo e gestão de cobranças. Todas as empresas, desde as pequenas às maiores, deveriam organizar uma forma de seguir os procedimentos rigorosamente.

Nas cobranças para se fazer melhor uso dos recursos disponíveis é necessário estabelecer procedimentos rotineiros que sejam tão simples quanto possível de serem seguidos, mas que produzam resultados. Deve-se estar atento às rotinas para evitar o habitual pagador de liquidações lentas. Torna-se assim, muito importante rever regularmente os procedimentos de cobrança e a sua eficácia e quando possível alterar as táticas nos procedimentos padronizados que tenham falhado. Muitas vezes, os procedimentos e políticas de cobrança são negligenciados e menosprezados na empresa, o que pode significar a diferença entre sucesso e fracasso. Uma empresa pode ter bons produtos ou serviços, mas se os seus clientes não pagam o negócio vai acabar por falhar.

Ainda na literatura de Blatt (2005), retira-se a ideia que a chave para o sucesso da cobrança de dívidas depende da forma como o cliente respeita o negócio do fornecedor. Se ele percebe que o cobrador é pouco rigoroso, o cliente até pode ter vantagens; se ele respeita o credor e os seus procedimentos de cobrança, o cliente provavelmente irá pagar dentro de um prazo razoável. Porém, não se devem adotar táticas que levem o cliente a procurar outro fornecedor. Cabe ao cobrador ter a função de ser firme mas não ser duro. É fundamental arquivar cópias das cartas de cobrança, ainda que existam sistemas informatizados, como também fazer anotações das conversas pelo telefone que mostram as datas e o percurso do acordo.

Pereira (2009), foca que da mesma forma que é fundamental para a empresa definir a sua política de crédito, detalhado através de padrões de crédito, deve também ser considerado como um pré-requisito, para vender a prazo, a definição de uma política de cobrança. A política de cobrança define os procedimentos básicos a serem seguidos por todos os funcionários da área, a partir do atraso no recebimento das vendas a prazo, praticado por qualquer cliente, seja pessoa física ou jurídica. Um aspeto importante na análise de um departamento de cobranças é o seu tamanho. Normalmente, as empresas com um departamento de cobranças com muitos funcionários estão, na maior parte das vezes, com problemas nas rotinas de concessão de crédito, devendo urgentemente rever todos os processos utilizados para a sua aprovação. Aspeto fundamental em qualquer política de cobrança é a definição de todas as ações que serão implementadas, a partir de determinado prazo de atraso. Assim, por exemplo, uma empresa pode definir na sua política de cobranças que atrasos até 5 dias, não dá origem a qualquer tipo de ação. Por outro lado, clientes com atrasos superiores a 30 dias devem ser reprovados junto dos sistemas de proteção de crédito e enviados ao departamento jurídico para cobrança judicial.

“As vantagens apontadas, resultantes de uma ação eficaz e rápida de cobrança, são dados adquiridos em qualquer negócio. E, já agora, revestem-se, nesta, de excecional importância, quando num contexto de alta inflação da economia - coisa que é certa e segura acontecer, em forma cíclica e a médio prazo, em (quase) todo o mundo. Qualquer entidade deve ter, de forma contínua, a preocupação prioritária de fazer com que as receitas potenciais se transformem, o mais rápido possível, em receitas efetivas e reais. Tem de existir na entidade, uma unidade que controle permanentemente o volume de cobranças em comparação com o de emissões, assegurando que tais cobranças sejam de imediato creditadas” (Horta, 2014).

6. *É relevante para uma Entidade a existência de um Departamento de Cobranças? (Horta, 2014)*

Costa (2013), lecionou que a organização da cobrança inicia-se no setor de faturação das vendas a prazo. Quando um cliente compra a prazo isto significa que vai pagar depois, então nasce aí uma dívida que vai ser cobrada. A faturação é um ponto de partida, mas a melhor forma de se obter sucesso nas cobranças é definir detalhadamente toda a informação necessária ao serviço de cobranças:

- Objetivos de um Serviço de Cobranças;
- Definição de um Sistema de Cobranças;
- Seleção e apresentação das informações;
- As vantagens e organização de um calendário de cobranças;
- Como usar a documentação de vendas;
- Organização de um ficheiro histórico de clientes;
- Classificação dos Devedores.

Isto significa ter informação detalhada dos clientes. Este tipo de informação, se bem aplicada, assegura a maioria das questões que podem vir a surgir. Ressalva que o departamento de crédito deve ser capaz de assegurar que os atrasos de pagamento sejam mantidos no mínimo dos mínimos possíveis. Se os clientes se apercebem que o sistema de controlo de crédito e cobranças está organizado e que atua eficazmente em qualquer situação, não conseguem apresentar facilmente reclamações sem fundamento.

Este autor também salienta alguns pontos que um serviço eficaz de cobranças deve incumbir:

- Política da cobrança;
- Execução da cobrança;
- Controlo de incobráveis;
- Medidas de cobrança judicial.

E afirma que um serviço de cobranças precisa de ter:

- Pessoal habilitado;
- Rotinas bem estabelecidas sobre a conduta a ser adotada;
- Informação atualizada para efeitos de controlo.

O autor Costa (2013), reforça a ideia que não se pode falar em padrões, em matéria de cobrança. *“Cada ramo, cada empresa, cada volume de operações merece um tratamento específico. O que bem funciona em uma empresa com 100 clientes pode fracassar numa com 3000. O que funciona bem num mercado poderá não funcionar noutro mercado com outras características.”* Cada caso deve ser estudado, de modo a adaptar o serviço de cobrança às condições que melhor atendem ao interesse da empresa e do comprador. Contudo, dependendo das condições, haverá sempre a necessidade de um serviço de cobrança organizado. Os procedimentos a instituir devem ser em função da dimensão, da especificidade do negócio e da natureza dos clientes.

Resume-se a literatura de Costa (2013), com dois pensamentos, *“o devedor deve sentir que se não pagar, será cobrado”* e *“quem não ativa a cobrança, não recebe bem, daí todas as empresas devem ter um serviço próprio de cobrança”*.

O departamento de cobrança é responsável pela avaliação, monitorização e definição de crédito, conforme determinado pela política interna da empresa na concessão de limites de crédito, isto é, limites de controlo de incobrabilidade.

Um serviço de cobrança para ser eficaz, necessita de organização nas contas a receber, obter controlo sobre a entrada de dinheiro. Só com a realização de procedimentos para assegurar a segurança dessas entradas é que a empresa poderá assumir a manutenção da sua atividade e a possibilidade de crescimento.

### **1.3.2. Contas a Receber**

Contas a receber com elevado volume impossibilita o crescimento de uma organização. Estas merecem ser trabalhadas e todas as pessoas que compõem a empresa têm um papel importante a desempenhar nesta matéria.

*“Títulos a Receber incluem as dívidas de clientes que estão representados por títulos ainda não vencidos”* (Matos & Silva, 2001).

Goodman e Downes (1993), abordam as contas a receber como o crédito de uma sociedade em função de bens vendidos ou serviços prestados a crédito; é um fator chave na análise de liquidez de uma empresa, ou seja, a sua capacidade de honrar as obrigações correntes sem receitas adicionais.

Myers e Brealey (2003), argumentam que seria bom se os clientes pagassem as suas contas na data de vencimento, mas isso não acontece sempre assim, e como as entidades também passam por vezes pelo mesmo, compreendem e não os culpam. Relatam que as vendas tornam-se em contas a receber antes de se tornarem caixa e que o fluxo de caixa vem das cobranças das contas a receber:

$$\text{Contas a Receber} = \text{Vendas} - \text{Cobranças}$$

Desta fórmula retira-se a ideia que o gestor de crédito deve manter um registo de experiência de pagamento com cada cliente e deve gerir os pagamentos vencidos, elaborando uma programação do amadurecimento das contas a receber. Quando um cliente está em atraso, o procedimento normal é enviar uma demonstração das contas e segui-las em períodos de tempos programados, com cartas ou telefonemas cada vez mais insistentes. Se nenhuma dessas atitudes tiver muito efeito, a maioria das empresas entrega a dívida para uma agência de cobrança ou para um advogado.

*Equipo de Economistas DVE (1991)*, defendem que “para um correto controlo interno sobre as contas a receber, deve haver uma adequada separação entre as funções de faturação, cobrança, contabilização e processos judiciais.”

Afirmam que o ciclo de contas a receber inicia no momento de elaborar a ficha de clientes, reunir todos os dados tanto na vertente comercial como legal. Em particular, há que determinar o limite de crédito que se atribui. É conveniente confirmar periodicamente os saldos com os clientes e detetar as diferenças existentes, sem ter que se esperar pela auditoria anual. Um último requisito de controlo interno consiste em estabelecer uma série de rotinas de comprovação e análise dos saldos, de modo a que após as reconciliações de valores, se corrijam os erros e se validem os saldos antigos, determinando a sua continuidade ou não. *“A principal prova é a ligação com os clientes, solicitando uma carta ou confirmação dos saldos das nossas contas.”*

7. *Quais os procedimentos a adotar para controlar as contas a receber? (Equipo de Economistas DVE, 1991)*

As contas a receber representam direitos adquiridos por vendas a prazo de bens ou serviços relacionados com o objetivo social da empresa. A empresa, quando efetua uma venda a prazo de bens ou serviços, parte do pressuposto que o cliente vai pagar a sua dívida, caso contrário não executava a venda. Entretanto, por uma série de motivos, acontece que alguns clientes não pagam e como consequência, as vendas e as contas a receber ficam sobrevalorizadas, distorcendo as informações das demonstrações financeiras. Devido a esses fatos, a empresa deve constituir uma provisão para devedores duvidosos no montante suficiente que dê para cobrir todas as perdas existentes no recebimento das contas a receber (Almeida, 1996).

Pereira (2009), salienta que “*vender a prazo*” significa financiar o cliente, trazendo, como consequência um ativo a receber. Como todo o ativo é financiado por um passivo, quanto maior for o saldo a receber, maior também será a necessidade de financiamento passivo. Este aumento de financiamento gera como consequência maior custo financeiro implicando assim redução no lucro do período. Por este motivo, é necessário implementar um processo de controlo e acompanhamento das vendas realizadas a prazo, refletidas nas contas a receber, para sensibilizar algumas exatidões:

- Mantido o prazo de recebimento constante, quando as vendas aumentam, cresce também o volume de dívidas a receber, e vice-versa;

- A política de crédito exerce influência sobre os custos e receitas da empresa e, consequentemente, sobre a rentabilidade. Se a política de crédito for mais restrita, o investimento em dívidas a receber será menor, assim como as possíveis perdas com clientes, fazendo com que as vendas e as margens sejam menores. Se a política de crédito for menos restrita, o investimento em dívidas a receber aumenta, assim como a probabilidade de perdas de clientes e por outro lado, as vendas e a margens brutas tendem a ser maiores;
- Como estratégia, ou falta dela, muitas empresas aumentam os prazos concedidos aos clientes como forma de aumentar as vendas. Esse aumento, por outro lado, implica maior necessidade de financiamento para os valores a receber;
- Para analisar o crédito é fundamental o conhecimento sobre os principais clientes da companhia, a fim de analisar, dentro de outros fatores, a qualidade da carteira de clientes e o grau de concentração das vendas (análise ABC- descreve por ordem decrescente os clientes de maior responsabilidade de dívida ou de venda).

Para se poder acompanhar o mercado é fundamental a importância sobre o acompanhamento diário dos saldos a receber.

8. *Controlar o saldo das contas a receber é importante para o desenvolvimento de uma entidade? (Pereira, 2009)*

Costa (2013), *“A probabilidade de uma conta a receber se tornar uma dívida difícil de cobrar, aumenta com a sua idade.”* As contas a receber dependem da sofisticação das mesmas, dos meios utilizados e logicamente de toda a organização em função do crédito delineado pela empresa. A recolha de informação destas contas deve ser avaliada cuidadosamente com os riscos inerentes à extensão do crédito aos clientes. O ideal será categorizar os clientes por tipo de risco e estabelecer uma linha de crédito, por muito desagradável que possa ser para alguns clientes. A concessão de crédito aumenta a conta a receber e acarreta certos riscos que são inevitáveis, por exemplo, os clientes que não pagam. *“Cada dívida em atraso deve, contudo ser analisada individualmente pela simples razão de que poderá haver motivos que justifiquem o não-pagamento”.*

Padoveze (2012), declara que as contas a receber de clientes decorrem da existência de vendas a prazo. A maioria das empresas tem necessidade desse tipo de vendas porque os clientes necessitam de um tempo mínimo para operacionalizar a entrada dos materiais, mercadorias ou serviços e em seguida providenciar os recursos para o pagamento das dívidas.

Refletindo que cada cliente é um ser humano, cheio de sentimentos e responsabilidades diferentes, que tem acesso a um produto ou serviço mediante pagamento ou não, deve-se encontrar ferramentas, procedimentos e processos para gerir o risco de não receber a prazo. Tem que se descobrir novos métodos, que possam ser instalados nas políticas internas da entidade, sem interferir com a integridade pessoal do cliente.

Não se pode falar de contas a receber sem mencionar uma ferramenta importante que mede o tempo médio de recuperação destas dívidas, o prazo médio de recebimento.

### **1.3.3. Prazo Médio Recebimento**

Os rácios são uma base de orientação para a gestão, são eles que fornecem o alvo e os padrões para conduzir os gestores às estratégias mais benéficas de longo prazo, bem como à tomada eficaz de decisões de curto prazo.

Rácio é o quociente estabelecido entre duas rubricas do balanço. Os Rácios proporcionam uma excelente base para se emitir um juízo ou fazer um diagnóstico. Uma análise apoiada no método dos rácios pressupõe a comparação permanente entre os valores assumidos pelo mesmo rácio durante outros exercícios económicos. É importante, sempre que possível, conhecer a base dos rácios dentro do sector de atividade em que a empresa se insere, para ter base sustentável para justificar eventuais desvios (Matos & Silva, 2001).

Os autores abordam o estudo da liquidez como a capacidade que a empresa tem em cumprir com as suas obrigações. A análise do comportamento dos clientes no que respeita às suas dívidas para com a empresa e das responsabilidades da empresa para com os fornecedores são elementos responsáveis para o estudo da liquidez. Para melhorar o seu estudo são utilizados indicadores funcionais, isto é, rácios funcionais, como por exemplo:

$$\text{Prazo Médio de recebimentos} = (\text{Clientes} / \text{Vendas}) * 12$$

Neves (1990), aborda o PMR como um rácio de funcionamento, estes servem para analisar a eficiência das decisões na gestão dos recursos aplicados, explicitando a forma como a empresa está a utilizar os recursos de que dispõe. Os rácios de funcionamento apuram-se em termos de rotação ou em dias de funcionamento. Devem utilizar-se os valores médios de balanço, para que não sejam afetados pelos valores acidentais em determinada data do balanço. Dado que as condições de funcionamento são significativamente diferentes de setor para setor, estes rácios só têm sentido se comparados dentro do mesmo setor e entre empresas com características tecnológicas e de mercado semelhantes. O PMR é o rácio que mede a velocidade com que os clientes costumam pagar as suas dívidas:

$$\text{Prazo Médio de Recebimentos} = (\text{Clientes} / \text{Vendas}) * 365$$

Este rácio indica que quanto mais alto, mais desfavorável é, demonstra em termos financeiros ineficiência do departamento de cobrança ou falta de poder negocial da empresa perante os seus clientes.

Um dos indicadores mais utilizados para a gestão das contas a receber dos clientes é o cálculo do prazo médio de recebimento das vendas (Padoveze, 2012). Considerando um período anual de vendas, a fórmula é a seguinte:

$$\text{PMR} = (\text{Saldo de dívidas a receber} * 360 \text{ dias}) / \text{Vendas a prazo}$$

O PMR das vendas deve refletir a política de vendas a prazo da empresa. Caso o prazo médio de recebimento seja superior ao estabelecido na política de vendas a prazo, é um indicativo de que existem dívidas em atraso.

Pereira (2009), indica que o prazo médio de recebimento corresponde ao número de dias existentes entre a data de emissão da fatura e a data da efetiva nota de pagamento do cliente. O prazo médio de recebimento é calculado da seguinte forma:

$$\text{PMR} = 360 * (\text{Venda a prazo} / \text{Contas a receber})$$

\* Valor anual, mas se os dados utilizados forem referentes ao mês, utiliza-se o valor 30. Ao trimestre 90 e assim sucessivamente.

Nesta fórmula verifica-se que o cálculo do prazo médio de recebimento, como indicador de controlo de cobranças, apenas faz sentido quando comparamos com o valor calculado no prazo médio de vendas da empresa. Assim uma empresa com um prazo médio de recebimento de 45 dias e um prazo médio de vendas de 30 dias terá em média um atraso de 15 dias.

Almeida (1996) refere que a média das contas a receber representa o somatório dos valores das contas a receber no final de cada mês, dividido pelo número de meses. Assim o PMR pode ser avaliado da seguinte forma:

$$\text{PMR} = 365 / (\text{Venda do ano a prazo} / \text{Contas a receber média})$$

Weston e Brigham (2000), *“O Prazo Médio de Recebimento revela o prazo decorrido entre a venda dos serviços prestados e o efetivo recebimento dos recursos devidos. Quanto menor esse prazo, melhor é para a empresa”*.

#### 9. Qual o PMR que uma entidade pode considerar ideal? (Weston & Brigham, 2000)

Rogers (2011), transmite que é possível verificar a qualidade das contas a receber em alguns índices. A prioridade recai em determinar o índice de cobrança ou o prazo médio de recebimento. Estes índices avaliam a qualidade das contas a receber da empresa e mostram o número médio de dias necessários para recebe-las. Considerando outra perspetiva, estes índices indicam o número de dias, em média, que uma empresa leva para converter as suas contas a receber em dinheiro. O objetivo é fazer os clientes pagar o mais breve possível, portanto o ideal é um número baixo. Além disso não deve ser superior ao prazo médio de pagamento (PMP), porque se isso ocorrer, é uma indicação de que o pagamento das faturas está mais rápido que o recebimento das contas. De seguida expõe as fórmulas para calcular o prazo médio de recebimento:

$$\text{PMR} = (\text{Contas a receber pendentes} / \text{Vendas anuais}) / 365 \text{ dias}$$

$$\text{PMR} = \text{Contas a receber pendentes} / \text{Média diária das vendas}$$

Em geral, as empresas não reparam na importância de ter um método de cobrança rápido e eficaz das contas a receber. Normalmente a preocupação de uma Entidade é impulsionar a venda e não em agilizar a cobrança, porque é mais fácil quantificar os benefícios por um índice de vendas elevado. Esta mentalidade tem de ser melhorada e tem que ir ao encontro de novos métodos para minimizar os riscos das contas a receber.

Considerada concluída a revisão da literatura sobre o tema de “Cobranças” e de se retirar dos autores as questões mais relevantes, será agora abordada a forma de responder a todas essas perguntas. No seguinte capítulo será referida a metodologia adotada no presente estudo.





## 2.1. Enquadramento Teórico

É na metodologia que se estuda, descreve e explica os procedimentos adotados nas diversas etapas de um trabalho de investigação.

Após a revisão da literatura o objetivo metodológico consiste em encontrar métodos apropriados ao estudo, de forma a conseguir responder às questões levantadas ao longo do trabalho.

Campenhoudt e Quivy (2005), reportam que só é possível escolher uma técnica de investigação quando se tem uma ideia da natureza dos dados a recolher, o que implica que se comece por definir bem o projeto e os seus objetivos para poder passar aos procedimentos. Um procedimento é uma forma de progredir em direção a um objetivo. Expor o procedimento científico consiste em descrever os princípios fundamentais a pôr em prática em qualquer trabalho de investigação. Os métodos não são mais do que formalizações particulares dos procedimentos para ficarem mais ajustados aos fenómenos estudados e esses procedimentos retêm etapas:

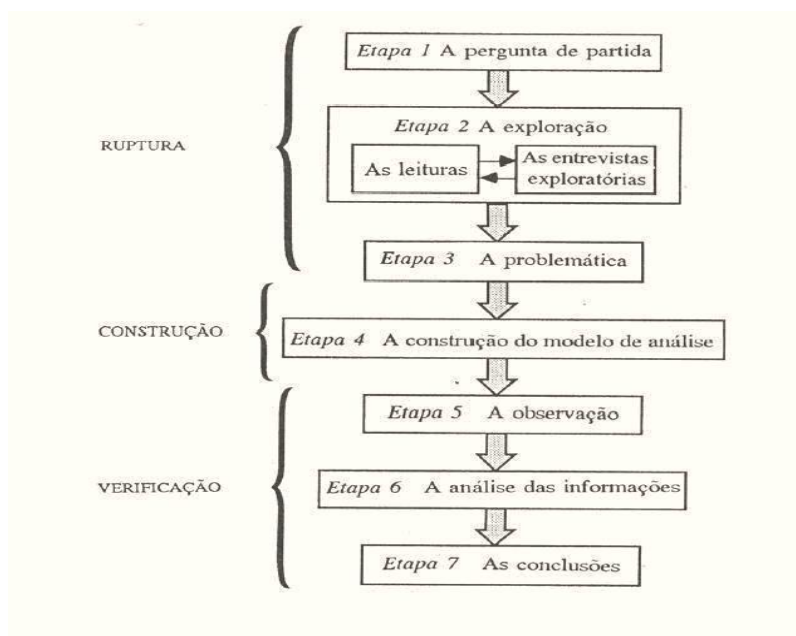


Figura n.º 2 – As Etapas do Procedimento I Fonte: Campenhoudt e Quivy, 2005, p. 27

*“De forma a avaliar as atividades exercidas por outros, é natural que utilizem metodologias e técnicas comuns ou idênticas, tais como planejar, programar e calendarizar os seus trabalhos, elaborar e utilizar “checklists” e questionários sobre aspetos a abordar e os designados papeis de trabalho, assim, analisam e avaliam procedimentos de controlo interno, realizam testes, identificam insuficiências, erros e anomalias e avaliam os riscos que lhe estão associados e elaboram relatórios, nos quais fazem as suas apreciações, formulam questões e apresentam propostas corretivas a adotar com vista a resolver ou a minimizar as deficiências encontradas”* (Marques, 1997).

Segundo Fortin (1999), esta fase do trabalho assegura a fiabilidade e a qualidade dos resultados da investigação. É onde são determinados os métodos a utilizar para obter as respostas às questões de investigação ou às hipóteses formuladas. Também nos diz que é necessário escolher um desenho apropriado com base nos fenómenos que vamos explorar.

Em 2003, Fortin reforça a ideia que é na fase de metodologia que se deve operacionalizar o estudo ou precisar o tipo de estudo, isto é, o meio onde se desenrola o estudo, a população do estudo, o estilo da pesquisa, os métodos de informação e o tipo de informação que se pretende obter. Assim após uma consulta estruturada e aprofundada sobre as principais características dos diversos tipos de pesquisa, a natureza do estudo e o tipo de informação que pretendemos obter, definimos o nosso estudo.

Polit e Hungler (1995), defendem que a metodologia em investigação consiste na determinação de etapas, procedimentos e estratégias utilizadas para reunir e analisar dados.

Boaventura (2004), entende por metodologia a investigação sistemática da solução de um problema ainda não resolvido ou a resolver. Considera várias opções, se o problema está situado no passado, usa-se a investigação histórica, esta é a metodologia mais apropriada quando os dados e a sua interpretação derivam de fontes documentais de eventos passados. Se o estudo é do presente, pode-se utilizar o estudo de caso, levantamento ou a investigação experimental. Na perspetiva futura, indica-se a investigação-ação. Definir o problema é fundamental para se poder aplicar os seguintes métodos e técnicas de investigação:

- Fundamental e Aplicada: é a investigação que procura aumentar o conhecimento sobre o homem, a natureza e a própria humanidade. Ajuda a crescer o património comum da ciência pela descoberta de leis e efeitos, é uma investigação básica ou fundamental;
- Jurídica: destinada a sugerir estratégias de argumentação e decisão diante de conflitos a partir de normas e documentação jurídica. A investigação jurídica, devido à complexidade das leis, recorre muito à investigação histórica e metodológica;
- Histórica e Metodológica: privilegia a investigação que estuda as relações entre variáveis dependentes e independentes no tempo;
- Quantitativa e Qualitativa: a investigação quantitativa é uma recolhe de dados estatísticos através de vários métodos, por exemplo: a percentagem, média, mediana, moda, desvio-padrão e análise de regressão ou de correlação. Investigação qualitativa coloca o pesquisador como instrumento principal, isto é, os investigadores interessam-se mais pelo processo do estudo de que pelos resultados, examinam os dados de maneira indutiva e privilegiam o significado;

- Exploratória, Descritiva, Explicativa: a investigação exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses, utilizam o levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram participação com o problema pesquisado. As investigações descritivas identificam as características de determinada população ou fenômeno. O melhor exemplo é o levantamento ou “survey”. Por fim, as explicativas objetivam identificar os fatores que interferem ou condicionam a ocorrência dos fenômenos, como a investigação experimental e “*expost fact*” (a partir do passado).

*“Assim surge as seguintes questões: Como operacionalizar a investigação? Qual o método? Como realizar e onde realizar a investigação? A escolha da metodologia depende do problema da investigação. Também é significativo identificar processos e técnicas de investigação, como por exemplo, entrevista, questionário, formulário, observação, análise documental, análise de conteúdo e do discurso. A indagação preliminar da investigação é saber quais são os métodos mais aplicáveis?”* (Boaventura, 2004).

Na etapa de metodologias o pesquisador irá definir onde e como será efetuada a investigação, o método, o universo abrangente, a população, a amostra e os instrumentos de recolha de dados que pode ser à base de questionários, entrevistas, formulários, observações, tabulações, análise e discussão dos dados e resultados. Nesta fase é importante realizar um modelo de análise que articule as questões de investigação com os objetivos, métodos e ferramentas a utilizar. Escolhidas as metodologias inicia-se a fase executiva e construtiva da investigação.

## **2.2. Modelo de Análise e Perguntas de Investigação**

O modelo de análise que foi delineado para o presente projeto prevê a definição de um sistema de controlo interno eficiente e eficaz.

Foram projetadas as questões 1, 2, 3 e 4 a fim de aquilatar a relevância das principais premissas a serem implementadas, de forma a garantir a existência de um controlo interno. Mas mesmo com um controlo interno bem implementado, existe sempre o risco de algo poder falhar, algo inesperado poder mesmo suceder. A pensar nesta perspetiva foi lançada a questão 5, relativa ao risco.

Considerando que a temática do projeto versa a área das cobranças as questões 6, 7, 8 e 9 versam concretamente esse tema.

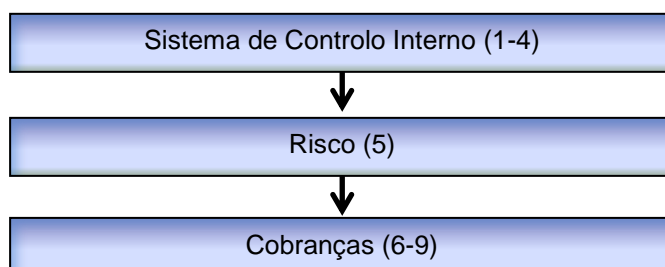
De seguida, demonstram-se as componentes do modelo de análise elaborado para este projeto:

Tabela 1 – Modelo de Análise

COMPONENTES DO MODELO DE ANÁLISE			
OBJETO	TEMAS	QUESTÕES	FERRAMENTAS
Controlo Interno	SCI	1. Quem é o responsável por implementar um adequado sistema de controlo Interno?	Recolha de dados: - Questionários - Entrevistas
		2. Quando podemos afirmar que estamos perante um controlo adequado?	
		3. É importante reter preocupação com a implementação, melhoria e aperfeiçoamento do controlo interno?	
		4. O Sistema de Controlo Interno diminui a possibilidade de risco de fraude?	
	Risco	5. Os riscos devem ser avaliados, geridos e revistos em períodos sistémicos?	
	Cobranças	6. É relevante para uma entidade a existência de um Departamento de Cobranças?	
		7. Quais os procedimentos a adotar para controlar as contas a receber?	
		8. Controlar os saldos das contas a receber é importantes para o desenvolvimento de uma entidade?	
		9. Qual o PMR que uma entidade pode considerar ideal?	

Em síntese este modelo de análise concebido para o vigente projeto, reúne três premissas fundamentais: o sistema de controlo interno, o risco e as cobranças. Em termos gráficos, teremos a síntese das questões de investigação, por grandes rubricas, descritas da seguinte forma:

Tabela 2 – Síntese do Modelo de Análise



Será sobre este modelo de análise que o caso empírico deste projeto irá versar, pelo que de seguida, iremos abordar a metodologia aplicada ao presente estudo.

## **2.3. Metodologia Aplicada ao Estudo**

O projeto em análise consiste na implementação de um departamento de cobranças e é nesta fase das metodologias que se deve operacionalizar a investigação, isto é, determinar o tipo de metodologia e técnica a aplicar. Fundamental é ter um encadeamento estabelecido entre o problema e a metodologia. O problema ou as questões de investigação presentes neste estudo orientaram a escolha das metodologias para análise qualitativa e quantitativa, através de entrevistas e questionários.

Prodanov e Freitas (2013), referem que os questionários e as entrevistas constituem técnicas de levantamento de dados primários e dão grande importância à descrição verbal.

Passamos assim a abordar ambas as metodologias utilizadas no projeto, pelo âmbito teórico e na vertente prática, começando pela técnica qualitativa.

### **2.3.1. Qualitativa**

Flick (2009), invoca vários focos teóricos para a escolha de uma investigação qualitativa, diz que os pesquisadores qualitativos estão interessados em ter acesso a experiências, interações e documentos em seu contexto natural. Este método desenvolve os seus conceitos no processo de investigar e não em formular hipóteses para depois testar. A investigação qualitativa parte da ideia de que os métodos e a teoria devem ser adequados ao que se estuda. Se os métodos existentes não se ajustam a uma determinada questão ou a um campo concreto, eles serão adaptados ou novos métodos e novas abordagens serão desenvolvidos. Os pesquisadores, neste método, são uma parte muito importante do processo, porque levam a sério o objeto em estudo e retiram muitas notas de campo.

Para Boaventura (2004), os dados recolhidos são designados por qualitativos quando são ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico. As questões a investigar não se estabelecem mediante a operacionalização de variáveis, sendo formuladas com objetivo de investigar os fenômenos em toda a sua complexidade e em contexto natural.

Pádua (2007), aborda as entrevistas como um dos procedimentos mais usados em trabalho de campo e pode ser utilizada em qualquer segmento da população e constitui uma técnica muito eficiente para obtenção de dados referentes ao comportamento humano. Podem ser usadas as entrevistas pessoais, de grupo, formais, informais, estruturadas ou livre-narrativa. Realça que as entrevistas podem ser registadas ou gravadas e depois transcritas. Quando utilizadas para fazerem prova ou complemento de trabalhos académicos, devem figurar como anexo ao trabalho, devidamente autorizadas pelos entrevistados.

A entrevista pode ser individual ou de grupo, utilizada de forma livre, dinâmica, semiestruturada ou estruturada, formal ou informal (Fonseca, 2002).

Prodanov e Freitas (2013), defendem que é necessário ter um plano para a entrevista, para que, no momento em que esta a ser realizada, as informações necessárias encontram-se a ser recolhidas. A estrutura será:

- Padronizada ou Estruturada: quando o entrevistador realiza a entrevista a partir de um formulário elaborado com antecedência. Com a padronização pode comparar respostas;
- Não Padronizada ou Não Estruturada: não existe rigidez, o investigador pode explorar mais amplamente algumas questões. Em geral, as perguntas são abertas;
- Paineis: é a repetição de questões que são aplicadas de tempo em tempos, às mesmas pessoas, para que se possa estudar variações nas opiniões emitidas.

#### **2.3.1.1. Entrevistas**

O método de investigação qualitativa utilizado neste projeto foi a entrevista.

O recurso inicial à entrevista realizou-se no período de Fevereiro a Abril de 2014, onde foram efetuadas duas entrevistas, entrevista 1 e 2, com o Dr. Vítor Hugo Ramos, Assessor dos Serviços Financeiros, pelo método das entrevistas estruturadas (apêndices 1 e 2). Estas entrevistas foram essenciais para se poder obter informações sobre o modelo vigente, sobre a importância das cobranças no Hospital Santa Maria do Porto e compreender os procedimentos existentes e os que poderiam ser melhorados.

Recolher informações sobre as metodologias e ferramentas utilizadas como apoio à cobrança ou ao controlo de cobrança também era relevante para o desencadeamento do projeto. Por esse motivo, em Maio de 2014, foi realizada uma nova entrevista semiestruturada com o Dr. Vítor Hugo Ramos, para abordar essas especificidades (apêndice 5).

Para finalizar a recolha qualitativa, validando que o Hospital Santa Maria se preocupa com a Qualidade dos Serviços, foi na área do Sistema de Gestão da Qualidade que foram recolhidas as últimas constatações de cobrança, através de uma entrevista formal com o Sr. Orlando Pitrez, Gestor da Qualidade do HSM. O objetivo era analisar a importância e desenvoltura existente no Sistema de Gestão da Qualidade do Hospital perante o processo de cobranças (apêndice 6).

Depois de ser mencionado a perspetiva qualitativa será agora referida a perspetiva quantitativa.

#### **2.3.2. Quantitativa**

Toda a investigação quantitativa é baseada em pressupostos acerca do que constitui investigação válida e que métodos de investigação são apropriados.

Um questionário consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente a uma amostra selecionada de uma população, uma série de perguntas sobre qualquer ponto de interesse do investigador. Dado o grande número de pessoas geralmente interrogadas e o tratamento quantitativo das informações, as respostas à maior parte das perguntas são normalmente pré-codificadas, de forma que os entrevistados devem obrigatoriamente escolher as suas respostas entre as que lhe são formalmente propostas (Campenhoudt e Quivy, 2005).

Costa (2010), reforça que os questionários são uma fonte de informação quantitativa e devem ser preparados tendo em atenção vários requisitos, mas o ramo de atividade, área e tipo de organização deve ser logo objeto de atenção. Os questionários devem reter o campo de resposta de forma clara e simples, por exemplo: Sim, Não e Não aplicável. A coluna das observações serve para fazer referência a qualquer aspeto que o interrogado considera relevante, isto é, dar alguma liberdade expressão ao interrogado (ver anexo 1).

#### **2.3.2.1. Questionário**

No desenrolar da análise qualitativa surgiu a necessidade de uma recolha de informação mais geral e que fosse ao encontro de todos os colaboradores do HSM que trabalhassem com as cobranças.

A recolha de Informação utilizada para esta vertente foi o questionário. O questionário utilizado foi formulado na base do formato dos “Questionário de Controlo Interno” do autor Costa (2010), referido anteriormente na metodologia.

Os questionários foram realizados no mês de Maio de 2014 e orientados para a área financeira, gestão, direção e serviços administrativos. Estes foram submetidos à aprovação do Assessor dos Serviços Financeiros, Dr. Vítor Hugo Ramos, que aprovou, realizou a listagem dos inquiridos e responsabilizou-se pela entrega e recolha dos dados. O questionário utilizado e a listagem dos inquiridos constam nos apêndices 3 e 4.

#### **❖ Amostra Considerada**

O Hospital Santa Maria do Porto tem 227 Funcionários e 102 Prestadores de Serviço. Nas áreas financeiras, gestão, direção e serviços administrativos retém 58 colaboradores.

Dos 58 colaboradores apenas 27 estão envolvidos com a área de cobranças ou a sua função merece esse conhecimento e a estes foi solicitado a colaboração para o preenchimento do questionário e todos colaboraram de livre vontade. Segue o resumo da amostra considerada:



Tabela 3 – Caracterização dos Inquiridos por Sexo e Função

Inquiridos		Nº	%
<b>Sexo</b>	Feminino	18	67
	Masculino	9	33
<b>Total</b>		<b>27</b>	<b>100</b>
<b>Função</b>	Diretor/a	2	7
	Assessor/a	2	7
	Gestor/a	2	7
	Serviços Financeiros	4	15
	Serviços Administrativos	17	64
	<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

#### ❖ Resultado da Amostra

Após a recolha de todos os questionários resumem-se os resultados:

Tabela 4 – Resultado do Questionário sobre Procedimentos e Medidas de Cobrança

Questão	Sim	%	Não	%
<b>1</b>	8	<b>30</b>	19	<b>70</b>
<b>2</b>	27	<b>100</b>	0	-
<b>3</b>	4	<b>15</b>	23	<b>85</b>
<b>4</b>	27	<b>100</b>	0	-
<b>5</b>	14	<b>52</b>	13	<b>48</b>
<b>6</b>	14	<b>52</b>	13	<b>48</b>
<b>7</b>	5	<b>19</b>	22	<b>81</b>
<b>8</b>	14	<b>52</b>	13	<b>48</b>
<b>9</b>	2	<b>7</b>	25	<b>93</b>
<b>10</b>	17	<b>63</b>	10	<b>37</b>

#### ❖ Discussão do Resultado

A exposição dos dados, em primeira amostra, identifica um grupo de pessoas com muitas divergências nas respostas, isto demonstra que a entidade não tem os procedimentos de cobrança bem definidos e expostos de forma clara ao acesso de todos. Verificamos principalmente essa falha, quando existem colaboradores que indicam a existência de um departamento de cobranças quando na realidade ele não existe. Estas divergências resultam da não existência de comunicação nem de controlo interno contínuo das cobranças nos diversos serviços.

Os aspetos a realçar na positiva são a íntegra afirmação de que um departamento de cobranças é relevante para o Hospital Santa Maria e que reter um manual com regras, procedimentos e segregação de funções ajuda o processo de cobranças. Esta total consciencialização ajuda a pensar que os colaboradores do HSM desejam organização, regras e métodos no trabalho.

O ponto negativo é apontado à entidade, quando se verifica pouca ou nenhuma formação obtida numa área que engloba todos os inquiridos. Uma área que deve ser trabalhada com cuidado e que não deve ser esquecida nem ignorada.

O departamento de cobranças será um projeto a desenvolver no Hospital Santa Maria do Porto e no capítulo seguinte iniciamos o caminho para a sua implementação.

### **Capitulo III – Hospital Santa Maria do Porto**

### **3.1. Breve Caraterização**

#### **3.1.1. História**

O Hospital de Santa Maria do Porto é detentor de um passado brilhante, que acompanha a História da Cidade do Porto há mais de 100 anos, desde que foi construído pela Província das Franciscanas de Nossa Senhora em 1888, na Rua de Camões.

Com a evolução dos anos a medicina foi dispondo de novas especialidades, mas foi a Ortopedia, a par da Obstetrícia e da Cirurgia Geral, que permitiram criar a Entidade que se tem prolongado no tempo até à atualidade.

A partir do final da 2ª guerra mundial, data em que a Instituição renovou não só as suas instalações, como o seu quadro clínico, as companhias de seguros passaram a utilizar este espaço para tratar os seus sinistrados.

Paralelamente, as mais modernas técnicas cirúrgicas foram implementadas nas diferentes especialidades, mas é no âmbito da Ortopedia, que o progresso é mais relevante com a utilização dos novos materiais de osteossíntese.

A Ortopedia Infantil começa a dar os primeiros passos, o mesmo acontecendo com a Medicina Desportiva, que teve um surto expansivo brilhante. Uma época áurea em que começa a afirmar-se como o Hospital dos Desportistas.

O advento do Século XXI também foi propício para o Hospital Santa Maria, o empenhamento de todos os colaboradores, em especial os do setor médico, permitiu que em 2002, o Sistema de Gestão da Qualidade reconhece-se o HSM como uma unidade de saúde certificada.

A atividade da Instituição foi crescendo significativamente nos anos subsequentes, chegando à conclusão que o Hospital tinha atingido o máximo da sua capacidade produtiva, razão pela qual foram desencadeadas uma série de iniciativas que levaram à definição do programa funcional de um novo Hospital em 2006. Em Setembro de 2007 é iniciada a demolição do velho edifício, sem interromper a atividade do Hospital e em 2008 começa a surgir o novo Hospital.

*“Queremos honrar o HSM como uma grande Unidade de Saúde, como uma das mais antigas, melhores e mais bem apetrechadas do País, reconhecida pela Humanização e pela prestação de Cuidados de Saúde de elevada qualidade” (HSM Porto, 2014).*

#### **3.1.2. Visão**

Consolidar no século XXI o lugar de relevo conquistado ao longo dos 125 anos, no âmbito das instituições de saúde do Porto.

### 3.1.3. Organigrama

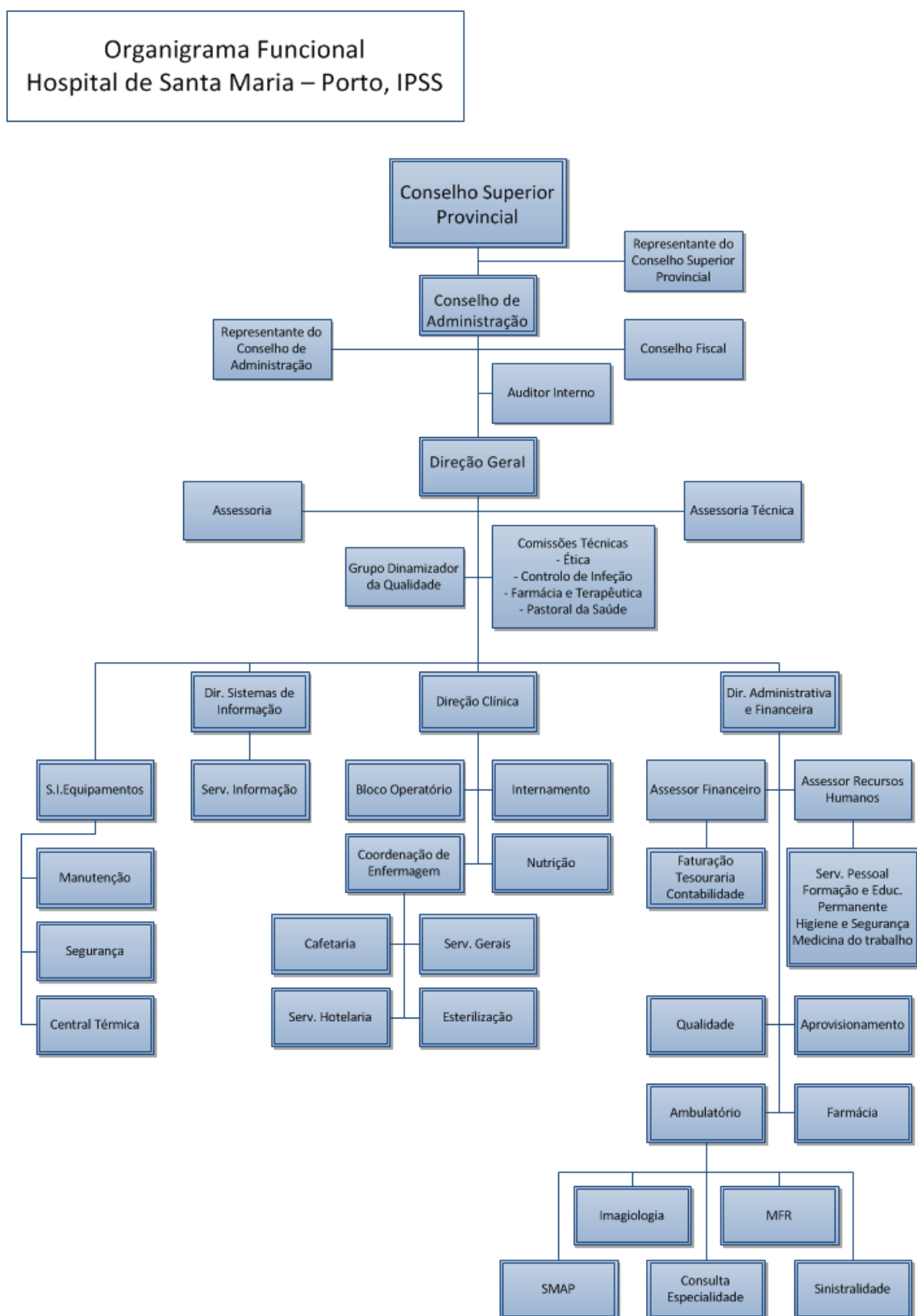


Figura n.º 3 – Organigrama HSM | Fonte: Manual de Funções HSM, Versão 13, 2013, p.2

#### **3.1.4. Missão**

Prestar à comunidade um serviço de excelência para a promoção e proteção da saúde, apoiado na gestão da qualidade, no respeito pela liberdade da pessoa e em valores morais, sociais e éticos, nomeadamente:

- Respeito pela vida;
- Solidariedade e caridade cristã;
- Competência e profissionalismo;
- Identificação com a filosofia do Hospital Santa Maria.

#### **3.1.5. Objetivos**

- ✓ Surpreender os utentes e clientes, proporcionando-lhes um serviço global de excelência;
- ✓ Promover a competência e motivação dos colaboradores;
- ✓ Modernizar as instalações do Hospital de Santa Maria;
- ✓ Respeitar o ambiente;
- ✓ Cumprir os requisitos e promover a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade;
- ✓ Incrementar o papel social da Fundação Santa Maria.

#### **3.1.6. Linhas de Atividade**

O Hospital dispõe de 148 camas, 6 salas de Bloco Operatório e 44 gabinetes de consulta, serviço de Medicina Física e Reabilitação e serviço de Atendimento Permanente apoiados por um serviço de Imagiologia. Em termos gerais os serviços principais do HSM do Porto são:

- Bloco Operatório;
- Consultas;
- Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica;
- Sinistralidade;
- Internamento;
- SMAP- Serviço Médico de Atendimento Permanente;
- Radiologia.

Este Hospital distingue-se essencialmente pelos serviços de ambulatório, cirurgia e internamento.

### 3.1.7. Clientes e Convenções

O HSM labora com todo o tipo de clientes, utentes particulares e utentes de diversas companhias de seguro.

Abordamos os 15 principais clientes (% volume de faturação) em 2013:

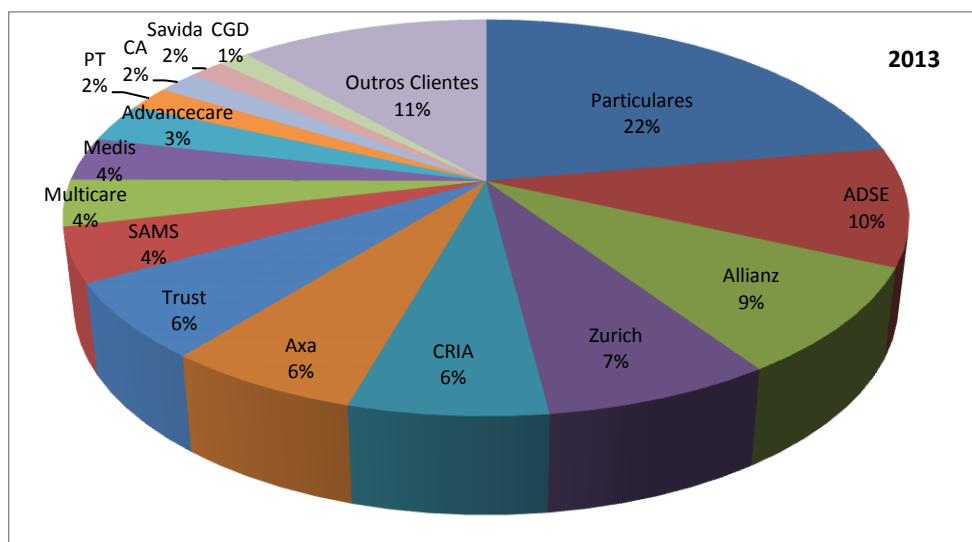


Figura n.º 4 – Faturação Clientes 2013| Fonte: Relatório de Gestão, Reporting Dezembro 2013

Podemos verificar que os clientes Particulares possuem uma parcela muito importante na existência do HSM do Porto.

### 3.1.8. Qualidade e Ambiente

O Hospital de Santa Maria foi a primeira Unidade Hospitalar do País integralmente certificada pela Norma ISO 9001:2000. Em Dezembro de 2002, o Sistema de Gestão da Qualidade, foi certificado pela APCER – Associação Portuguesa de Certificação, certificado n.02/CEP.1864.

O Sistema da Qualidade do Hospital mantém-se operacional, bem como a equipa que lhe está dedicada, obedecendo na sua ação aos requisitos da norma. Anualmente, o Hospital é auditado por uma entidade externa competente e tem mantido até ao momento o certificado de qualidade.

Após esta breve caracterização do HSM apresenta-se o projeto deste trabalho.

## 3.2. Projeto

Analisadas as metodologias utilizadas e a literatura exposta, breves conclusões surgiram, isto é, não existia um Manual de procedimentos de cobranças no HSM e que a sua existência era importante. Por esse motivo e porque também já tinha sido sugerido a sua realização pelo Assessor Financeiro, foram tomadas medidas para a sua criação. O manual elaborado segue os parâmetros usados no Manual de Controlo Interno do IPL (Manual de Controlo Interno, 2012).

### 3.2.1. Manual do Departamento de Cobranças

#### Objetivo:

O objetivo do manual é estabelecer um conjunto de regras que definem os métodos e procedimentos a realizar no âmbito da cobrança.

#### Âmbito de Aplicação:

O presente manual aplica-se aos diversos postos de atendimento que realizam procedimentos de cobrança ou todos os serviços assim relacionados, nomeadamente atendimento geral, tesouraria, serviços administrativos e financeiros.

#### Princípios:

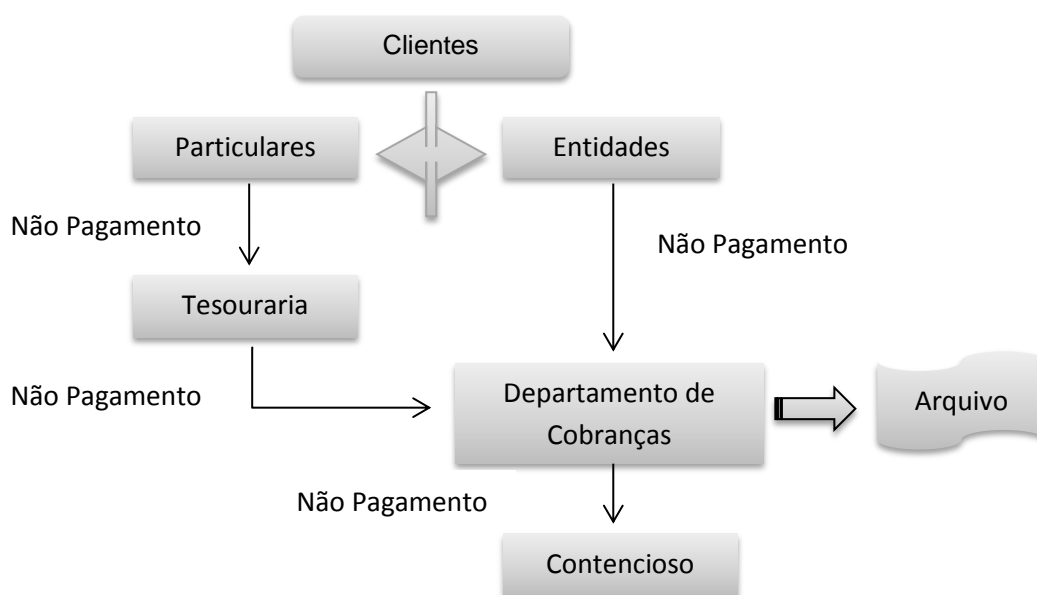
Os principais princípios a considerar na área de cobranças são:

- Ética: princípios humanos, boas práticas e ambiente;
- Independência: ausência de conflitos de interesses;
- Competência: desenvolvimento pessoal e profissional.

#### Funções:

Os responsáveis que forem nomeados a trabalhar com cobranças devem identificar as suas responsabilidades de forma a certificar a correta funcionalidade do sistema de cobranças, a fiabilidade na informação e documentação de suporte e arquivo e o respeito pelo princípio da segregação de funções.

#### Fluxograma do Processo de Cobranças:





### **Programas de Trabalho:**

Os programas existentes no Hospital Santa Maria do Porto para registo, emissão e controlo de cobrança são:

- ✓ *Software* de Gestão PHC
- ✓ SISM – Sistema de Informação de Santa Maria

### **Documentação e Arquivo:**

Todas as informações arrecadadas na recuperação de uma dívida, contatos telefónicos, conversas pontuais, cartas, registos e outras informações relevantes devem ser transcritas e arquivadas como documentação que integra o processo de cobrança. Sempre que possível esta informação deve estar inserida nos programas de trabalho.

Estes documentos devem estar sempre assinados pelo colaborador que reportou a situação e devem respeitar a segregação de funções estabelecidas pelo fluxograma de cobranças. O objetivo é no fim de um processo pendente o responsável final das cobranças reter o histórico do processo com todas as informações.

O departamento de cobranças é responsável pelo conhecimento e arquivo de todos os processos. O arquivo deve estar sempre limpo, atualizado, identificado e de fácil acesso aos colaboradores que recorrem a esta informação.

O arquivo deve estar sempre organizado e é necessário existir separação entre os processos dos clientes particulares dos clientes entidades. Este arquivo pode ser físico e/ou informático e deve estar estruturado da seguinte forma:

- Arquivo Cliente Entidades:
  - ✓ Processos em Aberto (por nome da entidade);
  - ✓ Processos Resolvidos (por nome da entidade).
- Arquivo Clientes Particulares:
  - ✓ Processos Pendentes (por data da fatura);
  - ✓ Processos Resolvidos (por data da resolução);
  - ✓ Processos em Contencioso (por data da fatura);
  - ✓ Processos Incobráveis (por data da incobrabilidade).

### **Ficha de Utente:**

A ficha de utente é a ferramenta primordial do HSM. Esta ferramenta é o ponto de ligação entre todos os serviços. O primeiro passo de qualquer utente que recorre aos serviços do HSM é o preenchimento da ficha de utente em SISM. Todos os utentes têm registo em SISM:

**FICHA DE UTENTE**

Processo do utente: 1  
Processo antigo: 34343  
(Consultas):

Nome: HOSPITAL SANTA MARIA  
Morada: RUA DE CAMOES Nº905, SANTO ILDEFONSO  
Código Postal: 4099-025 PORTO

Data de Nascimento: 08-09-1888  
Telefone: 225082000

Outro Contacto:

Nº de Contribuinte: 508079543  
Doc. Identificação :  
(Bilhete de Identidade)  
Nº SNS: 111111111  
Entidade: Particulares  
Apólice:

Nome do Pai:  
Nome da Mãe:  
Observações:  
Nome pelo qual deseja ser tratado:

Profissão: HOSPITALTEIRO  
Naturalidade: PORTO  
Telemóvel:  
E-mail: geral@hsmporto.pt  
Sexo: Masculino  
Estado Civil: Solteiro

Nº de Beneficiário:

Nesta ficha existem muitos campos de preenchimento obrigatório, mas os necessários para a área de cobranças são: processo, nome completo, data de nascimento, morada completa, número de contribuinte, telefone e correio eletrónico.

Nos clientes particulares a informação para a faturação é sustentada por este programa, que através do número de processo permite carregar os dados do utente e faturar corretamente no Software de gestão PHC de forma a emitir a respetiva cobrança.

No cliente entidades, para além dos utentes estarem registados em SISM temos uma ficha de cliente no Software de gestão PHC. A cobrança é emitida ao cliente através da faturação por entidades, que recorre ao SISM para carregar o utente a faturar.

### Ficha de Cliente:

A ficha de clientes deve ser formulada no ato do contrato, através do preenchimento da nossa folha de “Dados para Abertura de Cliente” (apêndice 7). Esta informação é carregada no nosso Software de Gestão PHC no módulo de Gestão de Clientes:

**Clientes**

Nome: \_\_\_\_\_ Número: \_\_\_\_\_  
Abreviatura: \_\_\_\_\_  
☐ Inactivo

**Dados Principais** | **Informação** | **Dados financeiros** | **Diversos** | **Estabelecimentos** | **Dados bancários**

Morada: \_\_\_\_\_  
Localidade: \_\_\_\_\_  
Cód. Postal: \_\_\_\_\_  
Telefone: \_\_\_\_\_  
Fax: \_\_\_\_\_  
e-Mail: \_\_\_\_\_  
Endereço www: \_\_\_\_\_  
Telemóvel: \_\_\_\_\_  
Nº Contribuinte: \_\_\_\_\_  
Tabela: \_\_\_\_\_  
C. Representante: \_\_\_\_\_  
Tabela de Margens: \_\_\_\_\_

☐ Permite outra entidade?  
☐ Ent AdvCare Imagiologia?

Zona: \_\_\_\_\_ Moeda: \_\_\_\_\_  
Icos e Enfermeiros: \_\_\_\_\_  
Área: \_\_\_\_\_  
Centro Analítico: \_\_\_\_\_  
Natureza: \_\_\_\_\_

Plafond de crédito: \_\_\_\_\_ Saldo c/c em aberto: \_\_\_\_\_ Saldo tit. div. em aberto: \_\_\_\_\_ Observações: \_\_\_\_\_

☐ Encomendas canceladas  
☐ Facturação cancelada ☐ em dificuldade de cobrança

**Opções deste Ecrã**

- Imprimir
- Processador Texto
- Dossiers
- Facturação
- Conta Corrente
- Não Regularizado
- Não Reg Detalhado
- Não Reg Particulares
- Gráficos
- Análises
- Marcada

Nos dados principais deve estar o máximo de informação, mas de carácter obrigatório ao departamento de cobranças será o nome, número de cliente, morada completa, número de contribuinte, telefone e correio eletrónico.

Na informação é obrigatório o preenchimento do responsável das cobranças e nos dados financeiros é essencial o vencimento e o limite de crédito:

Informação recolhida na folha de Dados de Abertura do Cliente.

Vencimento e Limite de Crédito são campos obrigatórios e estabelecidos contratualmente.

### Regras e Procedimentos:

Cobrança é a fase do registo de recebimento, através da emissão do recibo a favor de terceiros. A regra base é que todos os clientes devem ser bem atendidos e esclarecidos na fase de liquidar.

O Hospital contém dois tipos de Clientes, utentes particulares (Cliente Particular) ou utentes derivados de companhias de seguro (Clientes Entidades). Estes clientes têm procedimentos de cobrança diferenciados.

No Cliente Particular a cobrança é realizada no ato do serviço prestado ou na data da alta de um internamento. Este é efetuado no posto administrativo onde foi atendido ou na tesouraria do Hospital. Por diversos motivos, o pagamento pode ficar pendente e é nesta fase que se segue as regras e procedimentos decretados pela Administração do Hospital de Santa Maria do Porto:

- 1) Entregar a Fatura original ao cliente e toda a informação para realizar o pagamento (dados bancários e horário da tesouraria), indicando o prazo de 5 dias;

- 2) Enviar toda a informação e documentação para o serviço de Tesouraria;
- 3) A tesouraria aguarda 5 dias pela regularização, após essa data realiza contatos telefônicos para lembrar o pagamento em falta e perceber o tipo de cliente em questão;
- 4) Após 15 dias da data da Fatura, a tesouraria entrega todo o processo ao departamento de cobranças. Este realiza uma carta registada em nome do utente a informar da dívida existente na nossa entidade. Esta carta deve ser cordial, flexível e de texto cuidado, indicando todas as formas de pagamento e estabelecendo prazo para contato ou liquidação até 7 dias da data da carta (apêndice 8);
- 5) Após os 7 dias deve ser remetida uma nova carta (registada) a informar o não recebimento e que o processo será reencaminhado para o contencioso/advogado (apêndice 9).

No Cliente Entidade realiza-se o controlo de crédito pelas condições contratuais de cada cliente. A ficha de clientes nesta fase é a base para analisar os valores pendentes, pois estabelece as condições de pagamento. O recebimento é controlado mensalmente através de ferramentas exportadas dos programas de gestão de clientes. Quando os clientes atingem os limites estabelecidos contratualmente, realiza-se uma série de procedimentos:

- 1) Realização de telefonemas ou *Emails* a solicitar datas e valores das próximas transferências, valorizando o contato pessoal;
- 2) Envio de *Emails* ou cartas, solicitando a confirmação da conta corrente e especial atenção das contas em aberto;
- 3) Novo reforço com os processos em aberto, onde listamos detalhadamente as faturas não regularizadas;
- 4) Quando as contas correntes em aberto são superiores a 240 dias, solicitam-se reuniões com os responsáveis financeiros;
- 5) Quando a situação se agrava, isto é, as contas correntes em aberto são superiores a 1 ano e verifica-se falta de interesse por parte do cliente entidade, entrega-se o processo na Direção do HSM para ser analisado e para serem realizadas novas tentativas de contato com responsáveis de cargos superiores.

Salvaguarda-se que qualquer procedimento indicado cessa no momento do recebimento do valor pendente e toda a documentação é arquivada.

### **Ferramentas de Controlo Interno**

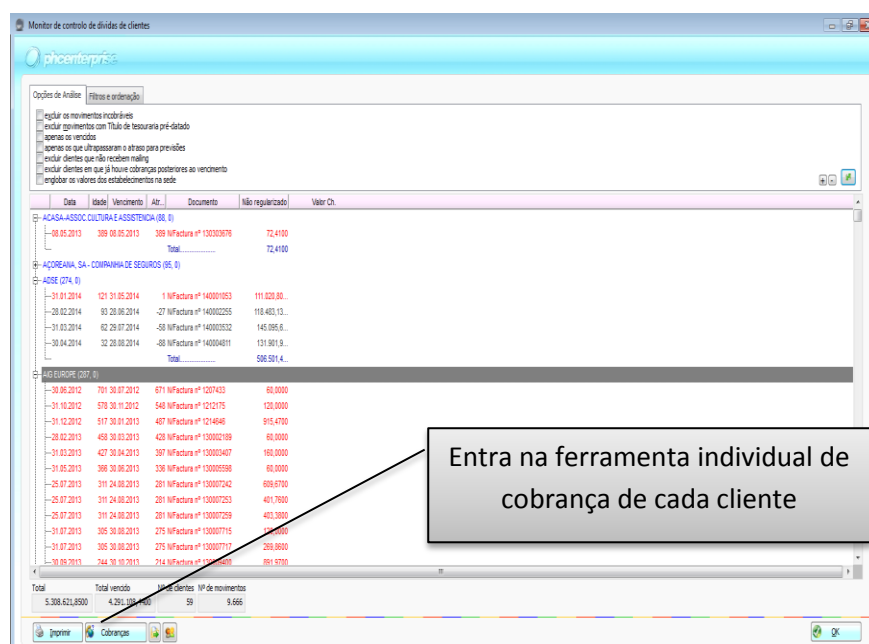
Na área de Cobranças devem existir ferramentas adequadas para colaborar com a rotina das cobranças e simultaneamente avaliar os procedimentos e regras estabelecidos através do controlo interno. Este controlo é realizado por um responsável com competências adequadas e as falhas encontradas devem ser mensuradas e reportadas ao responsável direto em reuniões ou via *Email*.

- ✓ **Mapa De Clientes - Cobranças:** é um mapa que extrai todos os dados essenciais dos Clientes Entidade, de forma a facilitar o contato ao Departamento de Cobranças (anexo 2). Este mapa ajuda a controlar internamente os procedimentos existentes para a ficha de clientes, isto é, para visualizar se está a ser bem preenchida. É uma análise mensal realizada pelo responsável do Departamento Financeiro.
- ✓ **Análise ABC:** é uma análise por valores vencidos dos Clientes Entidade, de forma a trabalhar sobre as prioridades estabelecidas pelo Hospital. Esta ferramenta é explorada no Software de Gestão PHC, na gestão de Clientes:

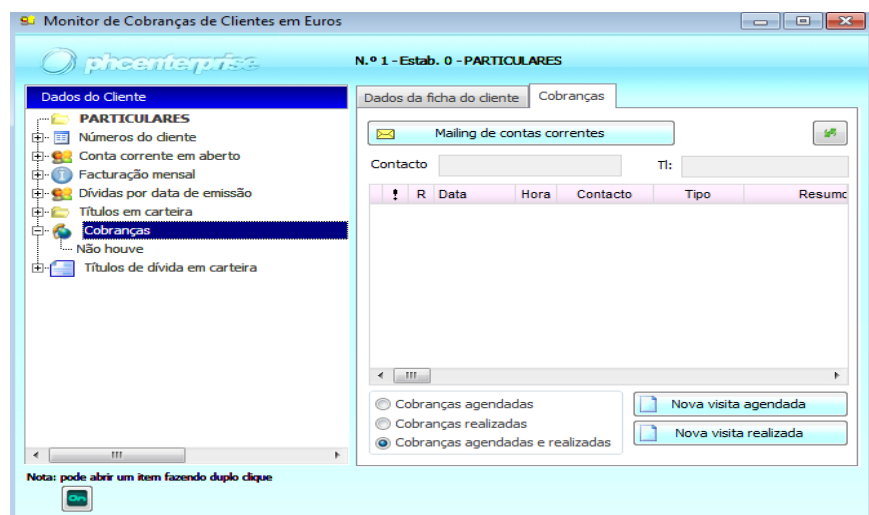
O procedimento é mensal, precisamente no 1º dia útil de cada mês. É realizado pelo responsável de cobranças e enviado ao Assessor Financeiro, que após sua análise indica os procedimentos a realizar.

- ✓ **Monitor de Cobranças de Clientes:** é uma ferramenta desenvolvida para descriminar detalhadamente cada cliente quanto aos seus valores. Esta ferramenta é explorada no monitor de cobranças que o Software de Gestão PHC tem na gestão de análise de clientes.

Este monitor de controlo de dívida de clientes explora diversos campos, mas no âmbito geral descrimina os clientes por saldos. Como se pode analisar no monitor, indica os valores vencidos a vermelho e os valores não vencidos a preto. Também realiza um resumo (parte final) do total pendente, dos valores vencidos e do número de entidades envolvidas.



Quando o desejado é um cliente específico, seleciona-se o respetivo cliente e entra-se na macro Cobranças.



Neste quadro encontram-se diversas informações do cliente selecionado e todas estas informações são relevantes, úteis e práticas ao departamento de cobranças. Na opção "Cobranças" temos uma análise de todos os contatos agendados ou realizados ao cliente escolhido. Esta ferramenta permite guardar todas as tentativas de cobrança realizadas ao cliente e permite o controlo interno por parte do Diretor Financeiro ao nível do trabalho realizado em cada cliente.

Este monitor de cobranças também permite agendar cobranças, descrever os parâmetros dessas cobranças e enviar mailing de conta corrente para o cliente. As cobranças agendadas e por realizar, emergem alertas no monitor geral do trabalho, indicando falta de resolução. Após resolução ficam documentadas como realizadas (anexo 3).

**Contencioso:**

Os processos quando entregues ao Contencioso é porque todas as opções e forças foram alcançadas.

Recorremos a um consultor jurídico para tentar obter ajuda na boa cobrança. Solicitamos apenas carácter jurídico com auxílio da justiça para os utentes particulares que excedem barreiras (aprovado pela Direção Geral).

O departamento de cobranças é responsável por entregar toda a informação existente no processo e de arrecadar todos os passos executados pelo contencioso.

Mensalmente são executadas reuniões entre o responsável do departamento de cobranças e o consultor jurídico para controlo destes processos.

**Violação do Manual de Cobranças:**

Pelos atos que contrariam os procedimentos presentes neste manual respondem os responsáveis dos serviços e o colaborador envolvido na violação, sem prejuízo de alguma responsabilidade pessoal ou disciplinar, apenas como advertência aos procedimentos.

**Alterações e Casos Omissos:**

O manual pode ser alterado pela Administração ou Gestão do HSM do Porto sempre que haja razões de eficiência e eficácia que justifiquem.

As dúvidas de interpretação e os casos omissos serão resolvidos por deliberação da Direção ou do Assessor dos Serviços Financeiros.

**Entrada em Vigor:**

O presente manual entra em vigor a 1 de Outubro de 2014.

## **Capítulo IV – Conclusão**



O objetivo deste projeto era a investigação sobre métodos de cobrança a clientes, de forma a encontrar procedimentos e medidas de eficiência e eficácia a implementar no Departamento de Cobranças do Hospital Santa Maria do Porto. Analisar o alcance positivo desse objetivo é muito satisfatório. Aprendi bastante com este projeto e sinto alegria por ter tido a oportunidade de realizar um projeto que colocou em prática todos os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado de Auditoria.

Fazendo uma retrospeção de todo o projeto, nada era conseguido sem a revisão da literatura que se expõe ao longo do trabalho. Diversos autores foram observados e muitas asserções foram lidas e assimiladas, sendo de reforçar dois autores. Horta (2014) que cita a importância de um departamento de cobranças para uma entidade e Pereira (2009), quando afirma que é importante controlar o saldo das contas a receber para desenvolver a atividade de uma entidade. Estas frases são forças que alimentam a importância deste projeto para o HSM.

Trazer a teoria e as ideias da revisão da literatura para a prática era algo desejado mas só conseguido quando foram abordadas as metodologias. As metodologias utilizadas, qualitativa e quantitativa colaboraram para alcançar o objetivo. A realização de entrevistas e questionários permitiram uma visão mais alargada e concreta da posição do Hospital Santa Maria do Porto na área das cobranças.

Elaborar um modelo de análise, traçando o objetivo e as questões a mitigar foi a chave deste trabalho. O modelo de análise ajudou a assimilar e interligar o controlo interno com o risco e com as cobranças de forma automática. Ao abordar uma componente era como se as outras componentes já estivessem ligadas. Ao longo das entrevistas verificou-se uma crescente preocupação pelo controlo das cobranças por parte do Assessor Financeiro, Dr. Vítor Hugo Ramos, já sugeria e abordava futuros controlos a implementar.

Conjugar as metodologias às questões de investigação e aplicar concretamente ao Hospital Santa Maria do Porto foi gratificante. O Hospital após este projeto assenta na ideia de criar proteção na área das cobranças através da realização de sistemas e ferramentas de controlo interno, como podemos visualizar no Manual de Cobranças. A política do Hospital perante o risco alimenta-se em boas práticas, isto é, quando detetado o risco é mitigado e corrigido. Os Órgãos Diretivos afirmam dedicar tempo a este tema e desenvolver controlo e revisão dos procedimentos de forma a diminuir as contas a receber e melhorar o prazo médio de recebimentos.

Podemos concluir que o HSM com a elaboração deste projeto envolveu-se na importância desta área e agarrou bem a mensagem que o Departamento de cobranças é relevante para o bom funcionamento da entidade. O apoio à elaboração de um Manual de cobranças demonstra essa entrega. Sinto orgulho por estar inserida neste projeto e sentir que o Hospital também se envolveu.

Este trabalho não encerra o assunto, deu apenas um passo para o fazer crescer. Uma nova filosofia na gestão de créditos e cobranças foi alcançada, agora deve ser alimentada.

A limitação apontada a este trabalho prende-se ao facto de ter sido implementado normais e procedimentos para apenas uma área específica e de se abordar só um departamento dentro da Entidade.

As sugestões apontadas à continuidade do projeto seriam: a inclusão do processo desenhado para as Cobranças no Sistema de Gestão da Qualidade, porque este processo no sistema interno da Organização não está bem explicado nem formalizado; um melhor aproveitamento das ferramentas que o Hospital tem disponível nos sistemas de gestão do PHC e a recuperação das fichas de Clientes Entidade. Esta ficha é muito importante para o departamento de cobranças, assim deve ser recuperada em todas as companhias já existentes.

Como sugestão para futuras investigações académicas seria abordar este tema das cobranças em outras entidades do mesmo ramo. Analisar e igualar procedimentos e tentar padronizar Manuais de cobranças em Instituições Hospitalares similares.

## Referências Bibliográficas

- Almeida, M. (1996). *Auditoria: Um Curso Moderno e Completo* (5ª Edição). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Araújo, G. M. (2010). *Sistemas de Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes* (1ª Edição - 1º Vol.). Rio Janeiro: Gerenciamento Verde Editora
- Attie, W. (2000). *Auditoria, Conceitos e Aplicações* (3ª Edição). São Paulo: Editora Atlas S.A
- Auditing Standard nº 5 (2007). *An Audit of Internal Control over Financial Reporting That Is Integrated with an Audit of Financial Statements. Public Company Accounting Oversight Board*.  
Acedido em 2014-01-15 em: [http://pcao-bus.org/Standards/Auditing/Pages/Auditing\\_Standard\\_5.aspx](http://pcao-bus.org/Standards/Auditing/Pages/Auditing_Standard_5.aspx)
- Barata, A. (1996). *Contabilidade, Auditoria e Ética dos Negócios* (Biblioteca de Economia & Gestão). Lisboa: Editorial Notícias
- Blatt, A. (2005). *Cobrança por telefone e negociação com inadimplentes* (2ª Edição). São Paulo: Nobel Editora
- Boaventura, E. M. (2004). *Metodologias da Pesquisa: monografia, dissertação, tese*. São Paulo: Editora Atlas
- Campenhoudt & Quivy, (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª Edição). Lisboa: Grávida
- Castañeda, L. (2006). *Como destruir uma empresa em 12 meses... ou antes* (3ª Edição). Lisboa: Actual Editora
- Cicco, F. D. & Fantazzini M. L. (1985). *Técnicas Modernas de Gerência de Riscos*. São Paulo: IBGR
- Corrêa, L. (2007). *Código de Defesa do Consumidor- Aspectos Relevantes*. Belo Horizonte: Editora Del Rey Lda.
- COSO, (2007). *Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada: Sumário Executivo*.  
Acedido em 2014-01-15 em:  
[http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Portuguese.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf)
- Costa, A. (2013). *Cobranças de Dívidas a Clientes- Manual*. Porto: AEP
- Costa, A.M.; Moritz, G.O. & Vital, J.T. (2009). *Administração do Circulante*. Curitiba: IESDE Brasil S.A
- Costa, C.B (2010). *Auditoria Financeira: teoria & prática* (9ª Edição). Lisboa: Rei dos Livros

- Craveiro, A.I.F. (2006). *Rácios de Gestão- Método básico para analisar a Informação Financeira*. Tese. Departamento de Engenharia Civil, Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra.
- Damodaram, A. (2008). *Gestão Estratégica do Risco- uma referência para a tomada de riscos empresariais*. Porto Alegre: Bookman
- Diretriz de Revisão/Auditoria n.º 400 (2000). *Avaliação Do Risco De Revisão/Auditoria*. Maio de 2000. Ordem dos Revisores Oficiais de Contas
- Diretriz de Revisão/Auditoria n.º 410 (2000). *Controlo Interno*. Maio de 2000. Ordem dos Revisores Oficiais de Contas
- Equipo de Economistas DVE (1991). *Curso Completo Auditoria*. Barcelona: Editorial de Vecchi
- Flick, U. (2009). *Desenho da Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Artmed Editora
- Fonseca, J. (2002). *Metodologias da Pesquisa Científica*. Ceará: UECE
- Fortin, M. F. (1999). *O processo de Investigação: da concepção à realização* (1ª Edição). Loures: Lusociência.
- Fortin, M. F. (2003). *O processo de Investigação: da concepção à realização* (3ª Edição). Loures: Lusociência.
- Gitman L.J. (2006). *Princípios de Administração Financeira* (2ª Edição). Porto Alegre: Bookman
- Goodman, J. E. & Downes, J. (1993). *Dicionário de Termos Financeiros e de Investimento* (3ª Edição). São Paulo: Nobel Editora
- Horta, J. (2014). *A Gestão (com lucro) da Seguradora*. Porto: Vida Económica- Editorial, S.A
- Hospital Santa Maria do Porto (2014). Acedido em 15-04-2014 em <http://www.hsmporto.pt/>
- IFAC (2009) *International Standard on auditing 315*. Acedido em 2014-01-15 em <http://www.ifac.org/sites/default/files/downloads/a017-2010-iaasb-handbook-isa-315.pdf>
- IIA (2013). *The Institute of internal Auditors- IPPF 2013 Edition*. Acedido em 2014-01-16 em <https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/pages/governance-risk-and-control.aspx>
- IPAI (2009). *Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna* (Edição Janeiro de 2009). Instituto Português de Auditoria Interna.
- IPL (2012). *Manual de Controlo Interno* (Versão 2). Aprovado por Deliberação do Conselho de Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.
- ISO (2009). *International Organization for Standardization*. Acedido em 2014-01-18 em <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>

- Marques, M. (1997). *Auditoria e Gestão* (1ª Edição). Lisboa: Editorial Presença
- Martins, I. & Morais, G. (1999). *Auditoria interna- função e processo* (1ª Edição). Lisboa: Áreas Editora.
- Martins, I. & Morais, G. (2003). *Auditoria interna- função e processo* (2ª Edição). Lisboa: Áreas Editora.
- Martins, I. & Morais, G. (2007). *Auditoria Interna- função e processo* (3ª Edição). Lisboa: Áreas Editora.
- Matos, M.A. & Silva, H.V. (2001). *Contabilidade e Gestão* (4ª Edição). Lisboa: Texto Editora
- Mei, H. (2008, 20 de Fevereiro). *Establish credit system in enterprise to strengthen the management of accounts receivable*. Management Science and Engineering, Vol. 2, N.º 1, pp. 97-100.
- Motta, J. (1992). *Auditoria Princípios e Técnicas* (2ª Edição). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Myers, S.C & Brealey, R.C. (2003). *Financiamento e Gestão de Risco- Finanças Corporativas*. Porto Alegre: Bookman
- Nabais, C. (1993). *Noções práticas de auditoria* (2ª Edição). Lisboa: Editorial Presença
- NBR ISO 10006 (2000). *Gestão de Qualidade - Directriz para a qualidade no gerenciamento de projecto*. Rio Janeiro: ABTN. Acedido em 2014-01-22 em <http://pt.scribd.com/doc/27778794/NBR-ISO-10006-Gestao-da-qualidade-Diretrizes-para-a-qualidade-no-gerenciamento-de-Projetos>
- Neves, J. (1990). *Análise Financeira: métodos e técnicas* (6ª Edição). Lisboa: Texto Editora
- Padoveze, C.L. (2012). *Contabilidade Gerencial*. Curitiba: IESDE
- Pádua, E. (2007). *Metodologia da Pesquisa: Abordagem teórico-prática* (13ª Edição). São Paulo: Papirus Editora
- Pereira, A. S. (2009). *Finanças Corporativas*. (1ª Edição). Curitiba: IESDE
- Polit, D.F. & Hungler, B.P. (1995). *Fundamentação de Pesquisa em Enfermagem* (3ª Edição). Porto Alegre: Artes Médicas
- Prodanov, C.C. & Freitas, E.C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Académico* (2ª Edição). Rio Grande do Sul: Editora Feevale
- Rogers S. (2011). *Finanças e estratégias de negócios para empreendedores* (2ª Edição). Porto Alegre: Bookman
- SAP N.º 54, (1972). *Statement on Auditing Procedure- The auditors' study on evaluation of internal control*. American Institute of Certified Public Accountants

Teixeira, M. F. (2006). *O contributo da Auditoria Interna para uma gestão eficaz. Dissertação de Mestrado em contabilidade e Auditoria da Universidade de Coimbra*. Acedido em 2014-01-21 em <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/581/1/LC326.pdf>

Weston, F.J.& Brigham, E.F. (2000). *Fundamentos da Administração Financeira* (10ª Edição). São Paulo: Pearson Education do Brasil



## 7.3 - QUESTIONÁRIO DE CONTROLO INTERNO

QUESTIONÁRIO SOBRE PROCEDIMENTOS CONTABILÍSTICOS E MEDIDAS DE CONTROLO INTERNO				
EMPRESA ABC				
Área coberta: Meios financeiros líquidos				
Preparado por ____ Data ____ Aprovado por ____ Data ____ Pág. 1/2				
Descrição do procedimento contabilístico e/ou da medida de controlo interno	Sim	Não	Não apli- cável	Obs.
1. O correio é aberto por um empregado que não pertença às secções de Tesouraria ou de Contabilidade?				
2. O empregado que abre o correio cruza de imediato os cheques e elabora uma lista dos valores recebidos?				
3. A lista referida em 2. é verificada por outra pessoa relativamente aos valores contabilizados?				
4. Há controlos específicos sobre os cheques “pré-datados”?				
5. Os valores recebidos são diária e integralmente depositados nos bancos por um empregado não pertencente à Tesouraria ou à Contabilidade (sector de Clientes)?				
6. Há controlos específicos sobre os cheques de clientes devolvidos pelos Bancos?				
7. Os empregados que efectuam registos nas contas correntes de clientes têm acesso aos valores recebidos ou à secção de Tesouraria?				
8. No caso de se efectuarem vendas a dinheiro confere-se diariamente o total dos valores recebidos com o somatório dos recibos emitidos?				
9. Os empregados da Tesouraria têm acesso às contas correntes dos clientes?				
10. Os recibos por utilizar estão sob controlo?				
11. Faz-se periodicamente uma contagem dos recibos já emitidos em carteira?				
12. Faz-se algum controlo sobre recibos em poder de cobradores?				
13. Os empregados que manuseiam valores, sobretudo cobradores e os que se deslocam aos Bancos (efectivação de depósitos, etc.), estão seguros contra o risco de roubo?				
14. Existe algum controlo sobre pagamentos por conta?				
15. Os recibos anulados são devidamente inutilizados?				

Figura n.º 3 – Questionário de Controlo Interno | Fonte: Costa, 2010, p. 343



**QUESTIONÁRIO SOBRE PROCEDIMENTOS CONTABILÍSTICOS  
E MEDIDAS DE CONTROLO INTERNO**

**EMPRESA ABC**

Área coberta: *Meios financeiros líquidos*

Preparado por \_\_\_\_ Data \_\_\_\_ Aprovado por \_\_\_\_ Data \_\_\_\_ Pág. 2/2

Descrição do procedimento contabilístico e/ou da medida de controlo interno	Sim	Não	Não apli- cável	Obs.
16. A caixa funciona em sistema de fundo fixo?				
17. Os pagamentos feitos da caixa pequena são concretizados com base em documentos devidamente conferidos e autorizados?				
18. Quando se repõe o fundo fixo apõe-se um carimbo de "Pago" nos respectivos documentos?				
19. O cheque para reposição do fundo fixo é emitido à ordem do responsável pelo mesmo?				
20. Efectuam-se pagamentos de "vales" através do fundo fixo?				
21. Em caso afirmativo, se os mesmos não forem resgatados até ao final do mês procede-se à sua transferência para a correspondente conta de terceiros?				
22. Efectuam-se inspecções físicas de surpresa ao fundo de caixa?				
23. Os cheques são assinados por duas pessoas e na presença dos respectivos documentos de suporte previamente conferidos?				
24. Obtém-se uma cópia de todos os cheques emitidos?				
25. Após os cheques serem assinados e cruzados apõe-se um carimbo de "Pago" nos documentos de suporte?				
26. São assinados cheques em branco e/ou ao portador?				
27. Os cheques depois de assinados são enviados directamente para o correio sem voltarem às pessoas que os elaboraram ou que conferiram ou aprovaram os respectivos documentos de suporte?				
28. As reconciliações bancárias são feitas mensalmente?				
29. As reconciliações bancárias são feitas por algum empregado que assine cheques ou que manuseie numerário?				
30. Os itens que apareçam nas reconciliações por um prazo de tempo anormal são objecto de adequada investigação?				
31. As reconciliações bancárias são aprovadas por um empregado responsável?				

Figura n.º 4 – Questionário de Controlo Interno | Fonte: Costa, 2010, p. 344

Ficheiro Editar Ver Favoritos Ferramentas Ajuda

Cientes - Cobranças

Número do Cliente	Nome do Cliente	Contacto para cobranças - Nome	Contacto para cobranças - Função	Contacto para cobranças - E-Mail	Contacto para cobranças - Telefone
1	PARTICULARES				
2	Cliente Bar				
285	NESTLE NUTRITION				
300	CRONOSAÚDE-GESTÃO HOSPITALAR				
304	RODRIGO GUEDES CARVALHO, LDA.				
305	DR. ALFREDO LOUREIRO, LDA				
306	SUPERHIGIENE				
308	STET- Sociedade Técnica de equipamentos e Tractores,SA				
309	LITIS PETRÓLEO COMPANY, LDA	Nuno Sá	Cobranças	nuno_fr_sa@sapo.pt	916680026
5	LIBERTY SEGUROS, S.A.				
6	COMPANHIA DE SEGUROS FIDELIDADE-MUNDIAL, SA.				
8	GENERALI - COMPANHIA SEGUROS S.P.A.				
9	IMPERIO BONANCA - COMP.SEGUROS SA				
12	ZURICH - COMPANHIA DE SEGUROS, SA				

**De:** Sandra Silva (SigmaCode) [mailto:sandra.silva@sigmacode.pt]

**Enviada:** segunda-feira, 26 de Maio de 2014 18:48

**Para:** Vitor Hugo Ramos

**Cc:** Pedro Meireles

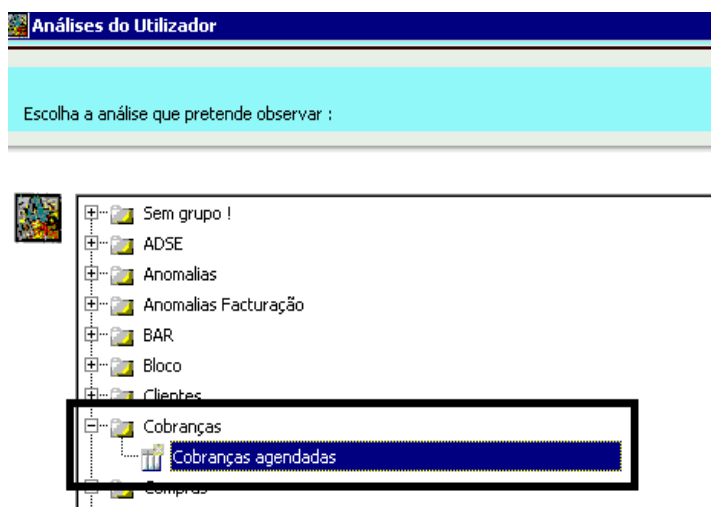
**Assunto:** Alterações

Olá Vitor,

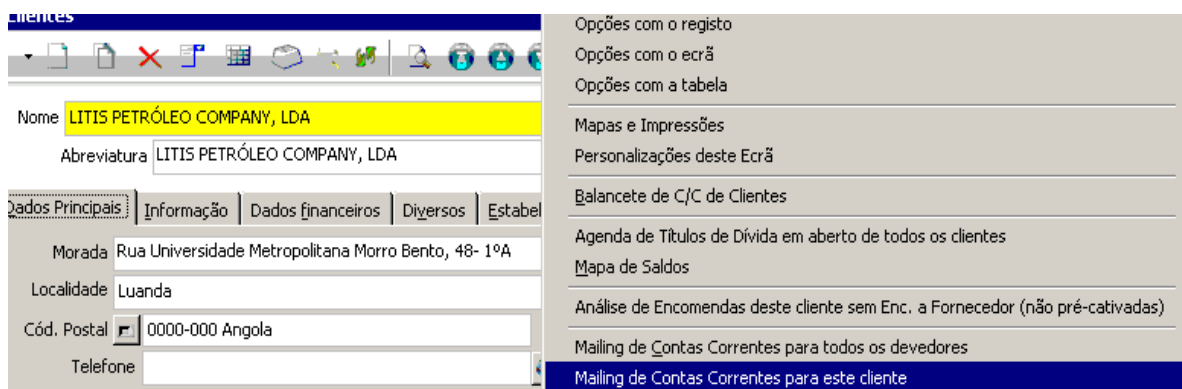
### Cobranças:

Ao abrir o PHC têm uma análise de cobranças agendadas e não realizadas até à data

A mesma pode ser consultada em Analise avançadas – Grupo cobranças – Cobranças agendadas



Foi disponibilizado um layout standard de mailing de conta corrente



Sandra Silva  
Diretora Técnica





**1ª Entrevista:**

**Data:** 21-02-2014

**Tema:** Procedimentos de Cobranças no HSM

**Objetivo:** Sensibilizar e compreender a carência do HSM do Porto no processo de cobranças. Recolha de informação para caracterizar os procedimentos existentes.

Nesta reunião foi apresentado a intenção deste projeto ao Dr. Vítor Hugo Ramos, Assessor dos Serviços Financeiros do HSM, bem como a sua autorização e de toda a Direção Geral e recolhidas algumas questões para enquadrar os procedimentos existentes:

P: Existe um departamento de Cobranças?

*R: Não.*

P: O HSM internamente retém um Manual de Cobranças?

*R: Não.*

P: Existe um responsável dentro do HSM pela área de Cobrança?

*R: Existe, sem muito tempo para aprofundar o tema.*

P: Esse responsável tem controlo adequado e seguro?

*R: Não propriamente, porque trabalha apenas atrás dos pendentes que excedem os 120 dias e de grande volume para nós.*

P: Sentem que recebem tarde?

*R: Não, mas existe pequenos valores a ficar para trás.*

P: Os atrasos de pagamento estão controlados? São mantidos e trabalhados nos mínimos dos mínimos?

*R: Nem sempre é possível e vamos controlando quando excedem os limites estabelecidos.*

**Resumo:** Após as questões abordadas o Dr. Vítor Hugo Ramos autorizou a recolha presencial de dados, durante o período necessário, para observar no terreno os procedimentos de cobranças e toda a sua envolvente.

**2ª Entrevista:**

**Data:** 28/04/2014

**Tema:** Riscos e Controlo Interno na área de Cobranças

**Objetivo:** Reter apreciação da parte da gestão do controlo existente nesta área.

**Entrevistado:** Dr. Vítor Hugo Ramos – Assessor dos Serviços Financeiros

P: Existe controlo Interno na área de Cobranças? Apropriado?

R: *Sim, mas não o suficiente.*

P: Esse C.I. é desenvolvido por pessoas com as responsabilidades adequadas e conhecimento na área?

R: *Sim.*

P: Os riscos na área de Cobrança são analisados e são desenvolvidas ações para a sua mitigação?

R: *Tentamos, mas o tempo nem sempre permite desenvolver pormenores.*

P: Realiza-se correções aos procedimentos de cobrança quando são detetados riscos?

R: *Isso sim; se detetados corrigem-se.*

P: É aplicado controlo aos procedimentos de cobrança para garantir que as decisões da gestão são implementadas?

R: *Sim, por vezes falhamos em algumas companhias de seguro; talvez por não ter um elevado volume de negócio.*

P: Ficam documentadas as avaliações dos controlos de cobrança? Onde?

R: *Sim. Emails e ficheiros em Excel.*

P: As avaliações internas são realizadas de forma periódica e sistemática?

R: *Não.*

P: A Gestão/Administração assume as responsabilidades pelo controlo de cobranças ou delega essa responsabilidade às pessoas da área financeira?

R: *É um misto, quando necessário a gestão assume o trabalho de cobrança e controlo, mas maioritariamente deixa a área financeira trabalhar com autonomia.*

P: Após estas diversas questões e envolvimento neste projeto o que propõe ser feito no HSM para melhorar o processo de cobranças?

R: *A criação de um departamento específico de cobranças com um novo posto de trabalho e a realização de um manual de cobranças para colocar em prática.*

**Resumo:** No âmbito desta reunião foi deliberado a realização de um manual de cobranças para fazer parte deste projeto.

LISTAGEM- QUESTIONÁRIO SOBRE PROCEDIMENTOS E MEDIDAS DE COBRANÇA	
<p><b>HOSPITAL SANTA MARIA DO PORTO</b></p> <p>Área Coberta: Serviços Financeiros/ Gestão/ Administração</p>	
Destinatários	Função
Lurdes Serra Campos	Diretora Geral
Carla Valga	Diretora Administrativa e Financeira
Vitor Ramos	Assessor Serv. Financeiros
Miguel Abilheira	Assessor Técnico
Lucia Pinho	Gestora de Serv. Administrativos
Orlando Pitrez	Gestor da Qualidade
Rosa Monteiro	Tesouraria
José Macedo	Tesouraria
Mónica Ferreira	Técnica de Contabilidade
Sofia Pinho	Técnica Estagiária Serv. Financeiros
Daniel Oliveira	Faturação- Serv. Administrativos
Sónia Pereira	Faturação- Serv. Administrativos
Teresa Alves	Faturação- Serv. Administrativos
Ângela Henriques	Faturação- Serv. Administrativos
Filipe Rêgo	Faturação- Serv. Administrativos
Artur Santos	SMAP- Serv. Administrativos
Cristiana Silva	SMAP- Serv. Administrativos
Ana Isabel Silva	SMAP- Serv. Administrativos
João Loureiro	SMAP- Serv. Administrativos
Manuela Portela	C. Especialidade- Serv. Administrativos
Teresa Almeida	C. Especialidade- Serv. Administrativos
Daniela Castro	C. Especialidade- Serv. Administrativos
Paula Rêgo	MFR- Serv. Administrativos
Cristina Silva	MFR- Serv. Administrativos
Carla Caetano	Imagiologia- Serv. Administrativos
Sandra Raimundo	Imagiologia- Serv. Administrativos
Ana Catarina Sousa	Imagiologia- Serv. Administrativos

QUESTIONÁRIO SOBRE PROCEDIMENTOS E MEDIDAS DE COBRANÇA			
<b>HOSPITAL SANTA MARIA DO PORTO</b>			
Área Coberta: <u>Serviços Administrativos/Financeiros/ Gestão/ Direção</u>		Data: _____	
<p>Prezado Senhor (a),</p> <p>Este questionário deriva da elaboração de um projeto de Mestrado no âmbito do Processo de Cobranças do HSM do Porto. O objetivo é colaborar para a eficiência e eficácia deste processo.</p> <p>Os dados fornecidos serão de tratamento sigiloso e podem ser consultados após conclusão do trabalho.</p> <p>O Questionário deve ser preenchido com uma X na resposta que considera mais correta.</p>			
Descrição do Procedimento de Cobrança e/ou Medida de Controlo		Sim	Não
1. O HSM do Porto possui um Departamento de Cobranças?			
2. Acha relevante a existência deste Departamento?			
3. Os procedimentos de Cobrança estão detalhados em algum manual ou regulamento?			
4. Reter um manual com regras, procedimentos e segregações de funções ajuda no processo de cobranças?			
5. Existe um responsável de cobranças a quem reporta todas as informações?			
6. Sente que há um bom controlo na área de Cobranças?			
7. O controlo aplicado considera suficiente e apropriado?			
8. Os responsáveis por cobranças detêm nível técnico adequado nesta área?			
9. São realizadas ações de formação nesta área?			
10. Na sua perspetiva o HSM do Porto preocupa-se com este tema?			
Obrigado!			



**3ª Entrevista:**

**Data:** 22/05/2014

**Tema:** Ferramentas e Metodologias no Processo de Cobranças

**Objetivo:** Obter informação sobre as metodologias e ferramentas utilizadas no apoio à cobrança ou ao controlo de cobrança.

**Entrevistado:** Dr. Vítor Hugo Ramos – Assessor dos Serviços Financeiros

P: A nível de ferramentas de trabalho na área de Cobranças, seria necessário desenvolver mais ferramentas para ajudar no controlo?

R: *O ideal era melhorar as ferramentas que temos e explorar o nosso programa.*

P: A ficha de clientes está bem preenchida em todos os clientes?

R: *Não e já percebi a importância de fazer esse trabalho.*

P: Os vossos Clientes retêm limite de crédito? Ou Plafond?

R: *Não.*

P: As Entidades que retêm parcerias com o Hospital, delegam no ato do contrato ou em reuniões futuras o gestor de Cobranças?

R: *Não.*

P: É de fácil acesso obter esses contatos e até listagem com esses contatos?

R: *Por vezes não, porque os responsáveis nas companhias por vezes mudam e certas entidades têm mais que um responsável.*

P: Existem agendamentos ou reuniões periódicas na área de cobranças com os responsáveis de cada Entidade?

R: *Não.*

P: O gestor de crédito gere os pagamentos vencidos, elaborando uma programação do amadurecimento das contas a receber?

R: *Não.*

P: As Informações periódicas que são trabalhadas na cobrança com um cliente são datadas e mensuradas à Administração? De que forma?

R: *Sim, sempre que existe são reportadas via Email ou mapas em Excel.*

P: A gestão no apuramento de resultados elabora mapas reais da dívida dos clientes?

R: *Sim, mensalmente.*

P: Esses mapas são trabalhados em conjunto com os Clientes?

R: *Não.*

P: O PMR é uma ferramenta utilizada na gestão? Qual o PMR ideal para o HSM?

R: *Sim. Que seja inferior a 90 dias.*

**4ª Entrevista:**

**Data:** 23/05/2014

**Tema:** Sistema de Gestão da Qualidade – Processo de Cobrança

**Objetivo:** Verificar a importância e desenvoltura existente no Sistema de Gestão da Qualidade do Hospital perante o processo de cobranças.

As questões abordadas nesta reunião ao Sr. Orlando Pitrez, Gestor da Qualidade do HSM, resumem o seguinte:

P: No âmbito da Gestão da Qualidade do HSM estão abordados os procedimentos do processo de Cobrança?

R: *Não, o que existe é algo muito ligeiro.*

P: Estes procedimentos estão bem trabalhados, isto é, claros e bem detalhados?

R: *Não.*

P: Sugere alguma melhoria?

R: *Sim, a descrição dos procedimentos de cobrança no SGQ no MPR09.*



<b>Data:</b>
<b>Responsável:</b>

*Ex.mos Senhores:*

<b>Dados para Abertura de Cliente</b>
---------------------------------------

*Dados Principais*

<b>Nome</b>			
<b>Morada</b>			
<b>Localidade</b>		<b>Código-Postal</b>	
<b>Pais</b>			
<b>Telefone</b>		<b>Fax</b>	
<b>E Mail</b>		<b>Site</b>	

*Dados Financeiros*

<b>NIF</b>	
<b>Modo de Pagamento</b>	
<b>Banco</b>	
<b>Vencimento</b>	
<b>Limite de Crédito</b>	

*Contatos*

<b>Diretor</b>		<b>Telefone</b>	
<b>Assessor</b>		<b>Telefone</b>	
<b>Faturação</b>		<b>Telefone</b>	
<b>Cobrança</b>		<b>Telefone</b>	



ABC

Rua xyz, & 88  
4400-000 XXX

Porto, xx de Mês de 201x.

**Assunto: Pagamento Pendente**

Ex. m(a) Senhor(a):

Vimos por este meio informar, que se encontra pendente na tesouraria do nosso Hospital a liquidação da vossa Fatura **000000**.

A Fatura segue em anexo e aguardamos a vossa regularização de **xxx€** na Tesouraria do Hospital (Horário 9h – 20h) ou por Transferência Bancária para o seguinte NIB: xxxxxxxxxxxx.

Ao dispor para qualquer esclarecimento e aguardamos liquidação ou contato até 7 dias da data da carta.

Sem mais de momento;

Com os nossos melhores cumprimentos.

O Departamento de Cobranças

\_\_\_\_\_  
(Responsável)



ABC

Rua xyz, & 88  
4400-000 XXX

Porto, xx de Mês de 201x.

**Assunto: Processo Contencioso**

Ex. m(a) Senhor(a):

Após vários contatos no sentido de regularizarem a vossa Fatura **000000** e sem qualquer resposta até à data, vimos solicitar a vossa especial atenção ao assunto.

Aguardamos 10 dias, após data de emissão desta carta, da vossa regularização de **xxx€** na Tesouraria do Hospital (Horário 9h – 20h) ou por Transferência Bancária para o seguinte NIB: xxxxxxxxxxxx.

Após esta data o processo será entregue ao Gabinete de Contencioso.

Ao dispor para qualquer esclarecimento ou contato.

Sem mais de momento;

Com os nossos melhores cumprimentos.

O Departamento de Cobranças

\_\_\_\_\_  
(Responsável)